

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DIRIGIDO
A LA EMPRESA “DEFACTO CONSULTING”, PARA CONSOLIDAR
SU PRESENCIA EN EL MERCADO DE LAS CONSULTORÍAS
EMPRESARIALES DEL ECUADOR PARA EL AÑO 2015**

ANDREA VALERIA ROJAS SILVA

DIRECTOR: ING. SANTIAGO CARRASCO, MBA.

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Ing. Santiago Carrasco, MBA.

INFORMANTES:

Mgtr. Nelson Reinoso

Mgtr. Christian Fajardo

DEDICATORIA

A mis maestros, en especial mi director, que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida. A todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Valeria Rojas

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por haberme dado la fortaleza para culminar mi carrera universitaria. A mis padres, mi hermano y mi sobrina por haber sido un apoyo permanente, porque hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano en todo momento. A Ustedes por siempre mi eterna gratitud.

Valeria Rojas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR COMERCIAL, 3

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA, 3

1.1.1 Introducción, 3

1.1.2 Antecedentes Históricos de la Consultoría, 5

1.1.3 Puntos débiles del Marketing, 8

1.1.3.1 Situación actual del marketing en el Ecuador, 12

1.1.4 Marketing en Tiempos de Crisis, 17

1.1.4.1 Redefiniendo la Estrategia, 18

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 22

1.2.1 Introducción, 22

1.2.1.1 Concepto, 24

1.2.1.2 Importancia, 24

1.2.1.3 Partes del análisis situacional, 25

1.2.2 Análisis Interno, 25

1.2.2.1 Antecedentes de la Empresa, 25

1.2.2.1.1 Reseña Histórica, Actividades y Ubicación de la Organización, 25

1.2.2.1.2 Misión, 27

1.2.2.1.3 Visión, 27

1.2.2.1.4 Valores Corporativos, 27

1.2.2.1.5 Política de Calidad, 28

1.2.2.1.6 Portafolio de Servicios, 31

1.2.2.1.7 Propuesta del Servicio, 36

1.2.2.1.8 Jerarquía del Servicio, 36

1.2.2.1.9 Macro Procesos: Interacciones, 38

1.2.2.1.10 Organigrama Estructural Funcional, 39

1.2.2.1.11 Manual de Funciones, 40

1.2.2.1.12 Resumen de Ventas, 41

1.2.2.1.13 Slogan, 44

1.2.2.1.14 Logo, 44

1.2.2.2 Situación Actual de la Empresa, 45

1.2.2.3 Análisis Microentorno, 47

1.2.2.4 Análisis Porter de las cinco fuerzas, 48

1.2.2.4.1 Amenaza de los nuevos competidores, 50

1.2.2.4.2 Poder de negociación de los proveedores, 58

1.2.2.4.3 Poder de negociación de los clientes, 61

1.2.2.4.4 Amenaza de los productos sustitutos, 64

1.2.2.4.5 Rivalidad entre competidores, 73

1.2.3 Análisis Externo, 80**1.2.3.1 Análisis del Macroambiente, 80****1.2.3.1.1 Factores Económicos, 81****1.2.3.1.2 Factores Políticos, 98****1.2.3.1.3 Factores Tecnológicos, 100****1.2.3.1.4 Factores Naturales, 101****1.2.4 FODA, 101****2 ESTUDIO DE MERCADO, 109****2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 109****2.1.1 Introducción, 109****2.1.2 Pasos del proceso de segmentación de mercado, 111****2.1.2.1 Análisis de segmentación de mercado, 112****2.1.2.2 Elección del mercado, 113****2.1.2.3 Posicionamiento de mercado, 114****2.1.2.4 Programación de marketing, 115****2.1.3 Macro segmentación – mercado de referencia, 116****2.1.3.1 Necesidades o funciones, 118****2.1.3.1.1 Identificación de necesidades de la segmentación de mercado, 119****2.1.3.2 Clientes, 121****2.1.3.3 Tecnología, 122****2.1.4 Micro segmentación - selección de perfiles meta, 123****2.1.5 Análisis del mercado en el país (Número de empresas existentes - consultoría en general), 129****2.1.6 Análisis del mercado en la ciudad de Quito (Número de empresas existentes - consultoría en general), 131****2.1.7 Medición y pronóstico del tamaño de mercado, 133****2.1.8 Proyección del tamaño del mercado, 136****2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 137****2.2.1 Introducción, 137****2.2.2 Concepto, 139****2.2.3 Importancia, 140****2.2.4 Proceso de investigación de mercado, 141****2.2.4.1 Cliente Actual, 142****2.2.4.1.1 Objetivo de la investigación, 143****2.2.4.1.2 Metodología de investigación, 144****2.2.4.1.3 Plan de muestreo y recolección de datos, 146****2.2.4.1.4 Determinación del tamaño de la muestra, 146****2.2.4.1.5 Resultados de las entrevistas, 147****2.2.4.2 Cliente Potencial, 154****2.2.4.2.1 Objetivo de la investigación, 154****2.2.4.2.2 Metodología de investigación, 156****2.2.4.2.3 Plan de muestreo y recolección de datos, 159****2.2.4.2.4 Determinación del tamaño de la muestra, 160****2.2.4.2.5 Resultados de las encuestas, 162****3 ESTRATEGIAS DE MERCADO, 175****3.1 INTRODUCCIÓN, 175**

- 3.2 OBJETIVOS DE MARKETING, 177
- 3.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, 178
- 3.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 178
 - 3.4.1 Liderazgo en costos, 180**
 - 3.4.2 Diferenciación, 189**
 - 3.4.3 Enfoque, 200**
- 3.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO, 209
 - 3.5.1 Definición del posicionamiento, 209**
 - 3.5.2 Posicionamiento primario, 210**
 - 3.5.3 Decisión de posicionamiento estratégico, 211**
 - 3.5.4 Condiciones del desarrollo del posicionamiento, 212**
- 3.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX, 222
 - 3.6.1 Producto, 225**
 - 3.6.1.1 Estrategias de producto aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., 228
 - 3.6.1.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 230
 - 3.6.1.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 241
 - 3.6.1.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 252
 - 3.6.1.1.4 Desglose de la estrategia 4 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 262
 - 3.6.2 Precio, 269**
 - 3.6.2.1 Estrategias de precio aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., 271
 - 3.6.2.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre el precio (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 273
 - 3.6.2.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre el precio (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 280
 - 3.6.2.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre el precio (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 288
 - 3.6.3 Plaza, 296**
 - 3.6.3.1 Estrategias de plaza aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., 297
 - 3.6.3.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre la plaza (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 299
 - 3.6.3.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre la plaza (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 305

- 3.6.3.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre la plaza (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 309

3.6.4 Promoción, 313

- 3.6.4.1 Estrategias de promoción aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., 316
 - 3.6.4.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre la promoción (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 319
 - 3.6.4.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre la promoción (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 339
 - 3.6.4.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre la promoción (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento), 346

4 IMPACTO FINANCIERO, 352

- 4.1 INTRODUCCIÓN, 352
- 4.2 PRESUPUESTO DE MARKETING, 354
 - 4.2.1 Presupuesto Producto, 358**
 - 4.2.2 Presupuesto Precio, 359**
 - 4.2.3 Presupuesto Plaza, 360**
 - 4.2.4 Presupuesto Promoción, 361**
 - 4.2.5 Presupuesto General, 363**
- 4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS, 365
 - 4.3.1 Estado de Resultados Real Último Periodo, 367**
 - 4.3.2 Estado de Resultados Proyectado sin inversión en Marketing, 368**
 - 4.3.3 Estado de Resultados Proyectado con inversión en Marketing, 369**
- 4.4 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS, 370
 - 4.4.1 Relación Costo – Beneficio, 371**
 - 4.4.2 ROI de Marketing, 372**
 - 4.4.3 Punto de Equilibrio, 374**

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 375

- 5.1 CONCLUSIONES, 375
- 5.2 RECOMENDACIONES, 378

REFERENCIAS, 381

ANEXOS, 388

- Anexo 1: Formato de entrevista, 389
- Anexo 2: Formato de encuesta al cliente potencial, 391
- Anexo 3: Mapa de evacuación DEFACTO CONSULTING, 394
- Anexo 4: Fotografías de la empresa, 395

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Objetivos de la Calidad,	30
Tabla 2:	Portafolio de Productos,	31
Tabla 3:	División de Proyectos,	34
Tabla 4:	División de Capacitaciones Empresariales,	35
Tabla 5:	Propuesta del Servicio,	36
Tabla 6:	Jerarquía del Servicio,	37
Tabla 7:	Manual de Funciones,	40
Tabla 8:	Resumen de Ventas,	41
Tabla 9:	Como implementar el marketing,	51
Tabla 10:	Empresas consultoras,	57
Tabla 11:	Empresas por actividad económica,	60
Tabla 12:	Clientes de la empresa,	64
Tabla 13:	Análisis de sustituto (1) del servicio de consultoría,	68
Tabla 14:	Análisis de sustituto (2) del servicio de consultoría,	68
Tabla 15:	Análisis de sustituto (3) del servicio de consultoría,	69
Tabla 16:	Análisis de sustitutos (Producto) del servicio de consultoría,	70
Tabla 17:	Análisis de sustitutos (Plaza) del servicio de consultoría,	70
Tabla 18:	Análisis de sustitutos (Promoción) del servicio de consultoría,	71
Tabla 19:	Análisis de sustitutos (Precio) del servicio de consultoría,	71
Tabla 20:	Análisis de sustitutos (Servicio) del servicio de consultoría,	71
Tabla 21:	Matriz del Perfil Competitivo,	77
Tabla 22:	Tasa Activa Efectiva Referencial,	86
Tabla 23:	Tasa Pasiva Efectiva Referencial,	87
Tabla 24:	Tasas de Interés,	89
Tabla 25:	Reserva Monetaria,	91
Tabla 26:	Reservas Internacionales,	91
Tabla 27:	Reservas Internacionales en millones de US\$,	92
Tabla 28:	Matrices de oportunidades y amenazas,	106
Tabla 29:	Muestra de empresas consultoras en el país,	130
Tabla 30:	Muestra de empresas consultoras en la ciudad de Quito,	132
Tabla 31:	Cantidad de empresas en Ecuador,	134
Tabla 32:	Cantidad de empresas en Quito,	134
Tabla 33:	Segmentación empresa Defacto Consult,	135
Tabla 34:	Análisis histórico del mercado objetivo – Quito,	135
Tabla 35:	Proyección del mercado objetivo – Quito,	136
Tabla 36:	Plan de muestreo,	148
Tabla 37:	Resultados de las entrevistas,	149
Tabla 38:	Detalle de la pregunta (1) de la encuesta,	163
Tabla 39:	Detalle de la pregunta (2) de la encuesta,	164
Tabla 40:	Detalle de la pregunta (3) de la encuesta,	165
Tabla 41:	Detalle de la pregunta (4) de la encuesta,	166
Tabla 42:	Detalle de la pregunta (5) de la encuesta,	167
Tabla 43:	Detalle de la pregunta (6) de la encuesta,	168
Tabla 44:	Detalle de la pregunta (7) de la encuesta,	169
Tabla 45:	Estrategias de producto aplicadas a la empresa,	229
Tabla 46:	Estrategia de producto – Desarrollar líneas de servicio nuevas,	230

- Tabla 47: Estrategia de producto – Rediseñar o realizar mejoras en los servicios existentes, 241
- Tabla 48: Estrategia de producto – Reducir o eliminar aquellos servicios que no generan valor para la empresa, 262
- Tabla 49: Estrategias de precio aplicadas a la empresa, 272
- Tabla 50: Estrategia de precio – Seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa, 273
- Tabla 51: Estrategia de precio – Estudiar las decisiones de precios según el entorno competitivo, 280
- Tabla 52: Factores que influyen en la estrategia de precio (competencia), 284
- Tabla 53: Estrategia de precio – Seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente, 288
- Tabla 54: Estrategias de plaza aplicadas a la empresa, 298
- Tabla 55: Estrategia de plaza – Generar decisiones de los canales de distribución, 299
- Tabla 56: Estrategia de plaza – Establecer estrategias de cobertura del mercado, 305
- Tabla 57: Estrategia de plaza – Crear acuerdos exclusivos de canal para la empresa, 309
- Tabla 58: Estrategia de promoción – Crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación, 319
- Tabla 59: Estrategia de promoción – Crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación, 339
- Tabla 60: Estrategia de promoción – Crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación, 346
- Tabla 61: Presupuesto Producto, 358
- Tabla 62: Presupuesto Precio, 359
- Tabla 63: Presupuesto Plaza, 360
- Tabla 64: Presupuesto Promoción, 361
- Tabla 65: Asignación presupuesto Marketing Mix, 362
- Tabla 66: Presupuesto General, 364
- Tabla 67: Estado de Resultados Real Último Periodo, 367
- Tabla 68: Estado de Resultados Proyectado sin inversión en Marketing, 368
- Tabla 69: Estado de Resultados Proyectado con inversión en Marketing, 369
- Tabla 70: Relación Costo – Beneficio, 371
- Tabla 71: ROI de Marketing, 372
- Tabla 72: Punto de equilibrio, 374

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Síntesis de los antecedentes históricos de la consultoría, 7
Figura 2:	Debilidades encontradas dentro del concepto marketing, 10
Figura 3:	Debilidades encontradas dentro del departamento de marketing, 11
Figura 4:	Debilidades encontradas dentro del personal de marketing, 12
Figura 5:	Situación actual del marketing en el Ecuador, 16
Figura 6:	Elementos indispensables para el marketing en tiempos de crisis, 21
Figura 7:	Valores Corporativos, 28
Figura 8:	Asesoría Empresarial, 29
Figura 9:	División de Mejoramiento Continuo, 32
Figura 10:	División de Calidad, 33
Figura 11:	División de Marketing, 35
Figura 12:	Macro Procesos: Interacciones, 38
Figura 13:	Organigrama Estructural Funcional, 39
Figura 14:	Ventas año 2015, 42
Figura 15:	Logo empresa, 44
Figura 16:	Fuerzas competitivas, 48
Figura 17:	Empresas Consultoras, 53
Figura 18:	Consultoría en general, 54
Figura 19:	Servicios de Actividades de Asesoramiento, 55
Figura 20:	Logotipos - clientes de la empresa, 63
Figura 21:	Análisis de sustitutos del servicio de consultoría, 72
Figura 22:	Parámetros de calificación / servicios sustitutos, 72
Figura 23:	Matriz de identificación de competidores, 74
Figura 24:	Importancia de los atributos valorados, 78
Figura 25:	Posición competitiva de las Consultoras, 78
Figura 26:	Parámetros de calificación / perfil competitivo, 79
Figura 27:	Inflación, 82
Figura 28:	El PIB, 84
Figura 29:	Evaluación de la tasa de desempleo, 93
Figura 30:	Balanza Comercial, 94
Figura 31:	Matrices de oportunidades y amenazas, 105
Figura 32:	Análisis FODA Defacto Coconsult, 108
Figura 33:	Pasos del proceso de segmentación de mercado, 112
Figura 34:	Análisis de segmentación de mercado, 112
Figura 35:	Elección del mercado, 114
Figura 36:	Posicionamiento de mercado, 115
Figura 37:	Programación de marketing, 115
Figura 38:	Definición de negocio, 116
Figura 39:	Marco tridimensional de un mercado de referencia, 118
Figura 40:	Identificación de necesidades, 121
Figura 41:	Mercado de referencia – clientes, 121
Figura 42:	Mercado de referencia – tecnología, 122
Figura 43:	Fronteras del mercado de referencia, 123
Figura 44:	De la segmentación macro a la microsegmentación, 126
Figura 45:	Micro segmentación – selección de perfiles meta, 127
Figura 46:	Requisitos de la segmentación efectiva, 128

- Figura 47: Nivel macrosegmentación, 133
- Figura 48: Proyección del mercado objetivo – Quito, 136
- Figura 49: El proceso de Investigación de Mercados, 141
- Figura 50: Investigación de Mercado, 142
- Figura 51: Mapa de empatía de clientes potenciales, 155
- Figura 52: ¿Qué opinión le merece el servicio de consultoría?, 163
- Figura 53: ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen como concepto general de un servicio de consultoría?, 164
- Figura 54: ¿Contrataría Usted un servicio de consultoría?, 165
- Figura 55: Detalle de la pregunta (4) de la encuesta, 166
- Figura 56: ¿Cuál de los siguientes servicios de consultoría le gustaría contratar?, 167
- Figura 57: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?, 168
- Figura 58: ¿Dónde le gustaría poder contratar los servicios de consultoría?, 170
- Figura 59: ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios de consultoría que ofrece la Organización?, 171
- Figura 60: Como se informa los habitantes de Ambato, 173
- Figura 61: Radios- Ambato, 173
- Figura 62: Uso de redes sociales e internet- Ambato, 174
- Figura 63: Periódicos- Ambato, 174
- Figura 64: Estrategias genéricas de Porter, 179
- Figura 65: Forma de competir según Porter, 180
- Figura 66: La curva de experiencia, 182
- Figura 67: Relación de mayor margen de las empresas, 184
- Figura 68: Ventaja en costo frente a las cuatro fuerzas competitivas, 188
- Figura 69: Guías de exclusividad según Porter, 192
- Figura 70: Matriz de diferenciación del producto y servicios asociados al producto, 194
- Figura 71: Factores de diferenciación según Porter, 197
- Figura 72: Riesgos de la estrategia de diferenciación, 200
- Figura 73: Riesgos de la estrategia de enfoque, 203
- Figura 74: Estrategia Principal (Diferenciación), 204
- Figura 75: Decisión de posicionamiento estratégico, 211
- Figura 76: Condiciones del desarrollo del posicionamiento, 213
- Figura 77: Estrategias de posicionamiento, 215
- Figura 78: Estrategias de marketing mix, 223
- Figura 79: Características únicas de los servicios y los desafíos de marketing resultantes, 227
- Figura 80: Servicio – Six Sigma Green Belt, 232
- Figura 81: Servicio – Seis Sigma Black Belt, 233
- Figura 82: Servicio – Branding Personal, 233
- Figura 83: Servicio – Estrategia & Marketing Digital, 234
- Figura 84: Servicio – Gestión de negocios de Venta Directa, 234
- Figura 85: Servicio – La nueva ISO 9001:2015 y los cambios en las Normas ISO de sistemas de gestión, 235
- Figura 86: Servicio – El poder del Networking, 236
- Figura 87: Servicio – Reglamento de buenas prácticas, 236
- Figura 88: Matriz ejemplo – Forecast de ventas, 239
- Figura 89: Matriz ejemplo – Forecast seguimiento de propuestas, 240
- Figura 90: Función estratégica de las innovaciones, 245
- Figura 91: Velocidad como estrategia, 250
- Figura 92: Programas de beneficio de los servicios de consultoría, 251

- Figura 93: Estrategia de producto – Crear una estrategia de marca o (branding), 252
- Figura 94: Ventajas de marca, 253
- Figura 95: Modalidades más comunes de abuso de marca en línea, 256
- Figura 96: Diagrama de Kano, 258
- Figura 97: Propuestas de valor/Slogan, 259
- Figura 98: Investigación de mercado / Cliente actual y Cliente potencial, 265
- Figura 99: Decisiones estratégicas de precio, 270
- Figura 100: Selección de los objetivos del precio, 275
- Figura 101: El modelo de las tres C para la fijación del precio, 277
- Figura 102: Selección del precio final, 278
- Figura 103: Estrategias de precios orientadas a la competencia, 282
- Figura 104: Cliente fantasma, 286
- Figura 105: Seguimiento on line de la competencia, 287
- Figura 106: Precios de descuento e incentivos a la compra, 292
- Figura 107: Diferenciación de precios, 295
- Figura 108: Ofertas establecidas por la empresa Defacto Consulting, 296
- Figura 109: Decisiones del canal de distribución, 300
- Figura 110: Estrategias de cobertura de mercado, 308
- Figura 111: Acuerdos exclusivos de canal, 311
- Figura 112: Ubicación de la empresa, 313
- Figura 113: Decisiones estratégicas de comunicación, 315
- Figura 114: Estrategias de promoción aplicadas a la empresa, 318
- Figura 115: Categorías de información en la publicidad, 322
- Figura 116: Diferentes formas de comunicación publicitaria, 325
- Figura 117: Oportunidades en marketing, 326
- Figura 118: Redes sociales para pymes, 329
- Figura 119: Marketing digital de la empresa, 330
- Figura 120: Lista de redes más utilizadas, 331
- Figura 121: Facebook de la empresa, 332
- Figura 122: Diseño web de la empresa, 334
- Figura 123: Web móvil de la empresa, 334
- Figura 124: Publicidad mediante revista – Defacto, 336
- Figura 125: Publicidad directa, 344
- Figura 126: Herramientas de promoción, 350
- Figura 127: Inteligencias Financieras, 354
- Figura 128: Marketing en acción, 356

RESUMEN EJECUTIVO

El marketing es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción. Se pueden identificar tres dimensiones en el concepto del marketing: cultura, análisis y acción. Dentro de la empresa, la función del marketing es doble: crear oportunidades adaptadas a sus recursos y su saber hacer (marketing estratégico); y, ser un brazo comercial de la empresa para alcanzar una participación en el mercado de referencia (marketing operacional). Así mismo este concepto de marketing y sus funciones no son parcialmente adaptados como tal, generando debilidades que afectan al concepto como tal del marketing en el entorno, al departamento de marketing y al personal de marketing.

Un detalle general de los antecedentes de la empresa, lo cual generó información bajo un contexto representativo de lo que se quiere lograr como parte del plan estratégico de marketing. Por otro lado se analizó la capacidad de la empresa para explotar una ventaja competitiva no solo de la competencia directa, sino también de las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, servicios sustitutos, clientes e intermediarios.

Las oportunidades y amenazas se miden como parte de un análisis externo, análisis que se desprende desde los factores económicos, factores políticos, factores tecnológicos y factores naturales, mismos que fueron analizados desde el punto de vista conceptual y como parte de la empresa en base a resultados generados por el desempeño de la misma.

Teniendo claro el análisis de la industria o sector comercial y como parte de esta primera parte se desarrolló el respectivo análisis FODA para la empresa Defacto Consulting, no con el fin de corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas, sino de buscar alternativas claves que nos permita estudiar a fondo aquellas ventajas que podemos manejarlas dentro de los siguientes capítulos, y aquellas falencias que serán motivo para generar mejoras, visto como estrategias a ser implementadas.

El estudio de mercado se enfocó como una iniciativa empresarial para tener una idea clara sobre la viabilidad comercial de la actividad económica de la empresa, considerándolo como una parte esencial para el lanzamiento y funcionamiento de un negocio de éxito, bajo este concepto se realizó una investigación sistemática basada en la recopilación y análisis de datos relacionados con las características destacadas del mercado al que se dirige la organización. Cuando se dedica el tiempo necesario a hacer estudios de mercado, a menudo se logran evitar costosos errores y minimizar los riesgos financieros a la hora de poner en marcha estrategias de marketing.

Para poder tener un concepto más claro acerca del estudio de mercado, se realizó dos tipos de investigación, el uno dirigido a los clientes actuales de la organización y el otro al mercado objetivo, mercado seleccionado en base a una muestra, mediante la cual se obtuvo cierto número de empresas, las cuales fueron parte del concepto de clientes potenciales. Considerando que toda empresa sin importar su giro de negocio necesitan en algún momento la ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.

Dentro de la investigación de mercado a los clientes actuales (entrevistas), se sintetizó los puntos más importantes acerca de este método de investigación, donde se abarcan temas

como: las necesidades expresadas o no expresadas, importancia a cada atributo del servicio, grado de satisfacción de los clientes y su calidad percibida.

Por otro lado la investigación de mercado a los clientes potenciales (encuestas), se la realizo para conocer las diferentes necesidades que pueden presentar para querer acceder a los diferentes servicios que ofrece la organización como tal, con una respuesta inmediata de servicio – calidad.

El análisis de la cartera de servicios se diseña como una guía que ayuda al pensamiento estratégico de la empresa, el evaluar cada actividad en referencia a indicadores de atractivo y competitividad. El concepto crecimiento – participación tiene como mérito la simplicidad y la objetividad, pero sus supuestos básicos son restrictivos y limitan el alcance de su aplicación. En la elaboración de una estrategia de desarrollo, la empresa debe clasificar la naturaleza de su ventaja competitiva sustentable, lo que serviría como base para las acciones y las tácticas estratégicas futuras. Pueden adoptarse tres opciones básicas en los mercados existentes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La elección de una estrategia no es neutral, sino que implica diferentes fuentes, saber-hacer y riesgos, mediante la evaluación de las oportunidades de crecimiento para la empresa.

Para la aplicación de estrategias de posicionamiento dirigidas a la empresa Defacto Consulting se expuso alternativas sobre el mercado de las consultoras en base a la venta de los diferentes servicios desarrollados para cubrir la oferta generada en los últimos tiempos. Estrategias como: el fortalecimiento de la situación actual, la marca frente a la competencia, diseño de la oferta, rapidez y efectividad del posicionamiento elegido, y el comportamiento de respuesta ante todo lo que respecta con este tema en beneficio de la empresa.

Una de las partes más representativas de este trabajo de titulación fue la elaboración de estrategias para el: producto, precio, plaza y promoción (marketing mix), con el objetivo de conocer en qué situación se encuentra la empresa y así poder definir mejoras que se verán reflejadas en la inversión de marketing. Cada una de estas estrategias fue diseñada bajo los puntos más destacados de la investigación de mercado, con sus respectivas tácticas, responsables, tiempo que llevara en ejecutarlas y el indicador de cumplimiento.

La interpretación de los datos financieros es vital e indispensable para cada una de las actividades que se realizan dentro de la organización, a través de esta los administradores examinan el resultado de sus decisiones previas y se formulan nuevas posibilidades en cuanto a las futuras decisiones a tomar las cuales serán aquellas de las que se espera el mejor desempeño para la empresa creando entonces las distintas políticas de uso de recursos.

Dentro de este capítulo se pretende transparentar todas aquellas estrategias elaboradas para la empresa en cuanto a valores, es decir generando el valor total de la inversión en marketing. Conociendo que esta inversión es una duda muy frecuente entre los empresarios y suscita discusiones entre la gerencia de la compañía y las personas del área comercial, pues existe una relación directa entre la cuota de ventas y el dinero que se invierte en alcanzarla.

En primer lugar se detalló el valor de cada una de las tácticas derivadas de las estrategias de marketing mix, para poder elaborar el presupuesto general con sus debidos sustentos del porqué de esos valores. Una vez elaborado este presupuesto se desarrolló el estado de resultados real del último periodo en base a las ventas generadas por la organización en el año 2015. Con esta información se pudo determinar los dos panoramas para la empresa con inversión en marketing y sin inversión en marketing. Información generada con el

propósito de dar a conocer a los miembros de la empresa la importancia de generar inversión en marketing con relación a la utilidad generada y a la que se espera obtener. Es importante aclarar como se dijo dentro del capítulo que los porcentajes fueron decretados por la misma organización, con ello se obtiene el ROI y por ende el punto de equilibrio en dólares y en porcentaje para una mejor interpretación.

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos de la administración de empresas, es el de maximizar la rentabilidad de la empresa y por lo tanto aumentar la riqueza de sus accionistas, acompañando estos resultados de un crecimiento sostenido tanto en participación del mercado como en cantidades monetarias absolutas.

Tomando en cuenta que el mercado ecuatoriano brinda diferentes oportunidades para desarrollar iniciativas empresariales, quienes proyecten una empresa o la tengan operando, deben aplicar diversas herramientas sobre las que no en todos los casos recibieron la información o capacitación requerida.

Así, tenemos a diferentes profesionales que habiendo cursado los niveles tercero y cuarto de educación superior, y después de haberse desempeñado con éxito en diferentes empresas, cuando deciden iniciar su propia empresa, se encuentran con que toda la experiencia y el conocimiento adquiridos a lo largo de los años son insuficientes en la nueva etapa de su vida. Ni qué se diga de aquellas personas que, sin haber concluido el bachillerato e incluso la primaria, incursionan en el duro terreno de la empresa, terminando sus iniciativas en algunos casos con éxito, y en otros en fracaso, obligándoles al cierre de sus negocios y a buscar nuevos rumbos.

Para todos los casos, equipos multidisciplinarios como la consultora Defacto Consulting, brindan asesoramiento empresarial, de forma que las iniciativas empresariales tengan la

mayor perspectiva de éxito posible en el mercado cada vez más competitivo del Ecuador y los países vecinos, más si se trata de proyecciones a los mercados de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa o Asia.

Dentro del segmento de la importancia y la comercialización de servicios de consultoría, existen algunos competidores fuertemente posicionados en el mercado quiteño que cuentan con alto poder económico. El negocio de la consultoría depende del tipo, tamaño y objetivos de la empresa o negocio que la requiere, actualmente el mercado nacional se encuentra representado por marcas importantes y mundialmente conocidas, como: Pricewaterhouse, Deloitte & Touche, BDO consultores y Ernest & Young; estas en la gran parte de los casos controlan el 20% de empresas consideradas grandes (más de 100 colaboradores).

En este contexto general, resalta la falta de un plan de marketing que permitan a Defacto Consulting posicionarse en la mente del consumidor empresarial, y que se constituya en un referente organizacional que tomen en cuenta los empresarios de un determinado giro o rubro específico, como las empresas agroindustriales, las MYPES del comercio u otras. En este estudio, por tanto, se busca especificar el mercado en el que Defacto Consulting podría desarrollar su propio nicho, en primer lugar, y en segundo, diseñar un plan de marketing que viabilice su posicionamiento en el mercado empresarial de Pichincha, para luego proyectarse a nivel nacional.

1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR COMERCIAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

1.1.1 Introducción

El conocer sobre los antecedentes de la industria permite obtener una referencia que servirá como guía para analizar o hablar sobre el tema en cuestión, por medio de argumentos se busca tener bases sólidas como parte de la temática, cuya función es la presentación de información relevante y directamente relacionada con el estado en el que se encuentra el conocimiento u enfoque en particular del presente trabajo de titulación.

En interés de conocer y edificarnos más sobre las evoluciones referentes a las Ventas, Mercadotecnia y hoy Marketing, queremos crear un escenario donde se pueda profundizar sobre los conocimientos y la importancia del marketing hoy en día en toda empresa, deseosa de involucrarse en el proceso de la Globalización. Su filosofía, radica en determinar la satisfacción del cliente, cada vez que se toma en cuenta las evaluaciones para el desarrollo de los planes y las estrategias de mercado que sustituyan las decisiones meramente subjetivas; y en el concepto de producir beneficio, no volumen, cuyo resultado sea a corto plazo. (Minaya, s.f.)

La aplicación adecuada luego de tener la información clara sobre los antecedentes de la industria pasa obligatoriamente por afianzarlo mediante el análisis de relatos breves, identificación de características y problemas de distinto tipo que se dan en el espacio actual, explicar dichas características, e incluso solucionar algunos problemas aplicando estrategias de marketing que serán mencionadas más adelante.

En la actualidad el marketing está presente en todo. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan un sinfín de actividades que podrían englobarse dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en un ingrediente indispensable para el éxito empresarial. Además, influye significativamente en nuestra vida diaria: está arraigado en todo lo que hacemos, desde la ropa que vestimos, hasta los anuncios televisivos que vemos, y las páginas web por las que navegamos. (Kotler & Keller, 2006, pág. 3)

El buen marketing no es fruto del azar, sino de una planeación y una ejecución minuciosas. Las prácticas de marketing se ajustan y se reformulan constantemente en todas las industrias para aumentar las posibilidades de éxito. Sin embargo, la excelencia no es frecuente dentro del marketing, y alcanzarla resulta muy complicado. El marketing es tanto un “arte” como una “ciencia” por lo que existe una tensión constante entre la teoría del marketing y su parte creativa. (Kotler & Keller, 2006, pág. 4)

Los medios de comunicación conviven y perviven con la gente de mercado de las empresas y sus dueños, he aquí la importancia de saber qué pasa dentro de estos departamentos, su desarrollo y la problemática a tomar en cuenta en el desarrollo de las marcas. (Andrade, 2016)

Verónica Andrade quien ha trabajado por más de 12 años en el área de mercado con una formación profesional en Monterrey México tanto en su licenciatura como la Maestría indica que antes era muy difícil trabajar en mercadeo siempre

las personas lo asociaban con vender, pero en realidad es una estrategia para poder vender o mejorar las mismas, poco a poco esta visión ha ido cambiando, el desempeño de la empresas evolucionan, y se mira a empresas que aplican esta lógica. (Andrade, 2016)

1.1.2 Antecedentes Históricos de la Consultoría

La consultoría surge primeramente en el ámbito de las empresas, durante la revolución industrial debido al surgimiento de las fábricas modernas, bajo las ideas de la organización científica del trabajo y de la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Los principales precursores de la consultoría fueron: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, quienes se dedicaron a diversas actividades dentro de la consultoría empresarial, pero fue Taylor, quien se desempeñó como consultor de empresas de tiempo completo, durante los últimos años de su vida. La consultoría de ésta época se concretó en: la productividad, eficiencia de fábricas y talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción, recibiendo el nombre de ingeniería industrial. Este ámbito dio paso a la aparición de nuevos campos de la consultoría, como su aplicación en las organizaciones mercantiles. En 1914, Edwin Booz, creó en la ciudad de Chicago, la primera empresa de consultoría, a la cual denominó Business Research Services (Servicios de Investigación Comercial). Entre 1929 y 1930, la consultoría de empresas se fue extendiendo no solo en los Estados Unidos y Reino Unido, sino también en otros países industrializados como Francia, Alemania, Checoslovaquia, etc. Durante la Segunda Guerra Mundial, la consultoría por parte de los gobiernos y del ejército desempeñó un papel muy importante, en la reconstrucción de la posguerra, la consultoría alcanzó su mayor auge, debido a la rápida expansión empresarial, a los cambios tecnológicos, a la aparición de nuevas economías y a la intensificación del comercio, la industria y las finanzas mundiales, fenómenos que produjeron la aparición de una gran cantidad de organizaciones de consultoría, que han alcanzado un gran poder y reputación tecnológica. Entre los cambios cualitativos que produjo la consultoría de empresas a partir de la posguerra se encuentran: en Europa occidental y América del Norte el mercado de la consultoría es un mercado de compradores, donde la oferta excede a la demanda y los clientes son selectivos, al recurrir al mejor de los expertos. **En los países en vías de desarrollo se ha aprendido sobre la consultoría mediante la asistencia técnica, que ha financiado misiones emprendidas por consultores extranjeros o por representantes de incipiente profesión de consultoría nacional.** Europa Central y oriental ha sido el más reciente de los mercados de la consultoría, debido a la gran demanda de consultores, generadas por las

masivas privatizaciones, la reestructuración económica y el deseo de estar a la altura de las empresas occidentales. Estos antecedentes han dado lugar al surgimiento de la profesión local de consultoría, con la finalidad de contar con un asesoramiento profesional y objetivo. Sin embargo en Europa Central y oriental la creciente profesionalización en la consultoría se han visto limitados por la falta de experiencia, por la competencia entre los mismos profesionales consultores y con falsos consultores. (Rodriguez & Nardo, 2013)



Figura 1: Síntesis de los antecedentes históricos de la consultoría

Fuente: (heliiconsultoriapsicopedagogica, s.f.)

1.1.3 Puntos débiles del Marketing

El marketing es la parte de la empresa que recibe el mensaje corporativo para el público y también crea la imagen de la empresa a los clientes y los competidores. Es importante evaluar constantemente los puntos fuertes y débiles del marketing para asegurar que el presupuesto de marketing se esté gastando sabiamente y que la compañía esté recibiendo la exposición que necesita para competir adecuadamente en su industria. (Confuzal, 2013)

Bajo este contexto se analiza directamente los puntos débiles del marketing que afectan al concepto como tal del marketing en el entorno, al departamento de marketing y al personal destinado a la prestación de servicios de esta índole dentro de la organización, con el único fin de encontrar el enlace perdido en la maximización de los potenciales y la minimización de las amenazas en el lugar de trabajo.

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo. Sin embargo al tener claro todo aquello que se está viendo como amenaza para el marketing en la actualidad lleva a realizar un análisis de un mercado que cambia constantemente en donde los gente puede cambiar de parecer de forma inmediata ante la competencia que no está dormida, y aún más si hablamos que todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

Todo lo mencionado viene de la mano con saber tomar decisiones a tiempo y con ello modificar las reglas del juego con el fin de empujar todo aquello que se está haciendo mal, para lo cual se muestra a continuación una Figura ilustrada de aquellas debilidades que serán tomadas en cuenta para el desarrollo de este plan estratégico de marketing.



Figura 2: Debilidades encontradas dentro del concepto marketing

Fuente: (puromarketing, s.f.)



2

DEBILIDADES ENCONTRADAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

LEYES Y PATENTES :

Son varios los factores externos que tienen un efecto sobre el éxito o fracaso de un grupo de marketing que deben tenerse en cuenta en todo momento. Un grupo de marketing necesita realizar un seguimiento de los cambios en la ley que pueden afectar la capacidad de la empresa para ser competitiva; también es importante hacer un seguimiento de las patentes que permitan a la empresa propietaria de los derechos exclusivos a determinados procedimientos y tecnologías. La pérdida de los derechos de patente sobre una tecnología podría ser un fracaso devastador para una empresa.



BASES:



Para entender las debilidades de un programa o departamento de marketing, es importante entender primero algunos de los puntos débiles más básicos para cualquier tipo de negocio. Las debilidades de cualquier organización podrían ser la falta de experiencia en las áreas críticas de desarrollo de productos a través de una pérdida de empleados importantes o crecimiento mal planificado de la empresa, falta de un departamento de marketing calificado y una percepción pública pobre de la empresa y sus productos.

FACTORES INTERNOS:



Hay varios factores internos que dificultan el avance del departamento de marketing.

Los recortes de presupuesto son el mayor impacto negativo que una empresa puede tener en su grupo de marketing; en muchos casos, el presupuesto de marketing es uno de los primeros presupuestos que se cortan cuando una crisis económica golpea.

También es importante tener en cuenta si el personal de marketing tiene la experiencia para crear un programa exitoso y también si existe el personal suficiente para desarrollar todas las tareas asignadas a este grupo.

Capital de trabajo "C.T" asignado al departamento de marketing mal utilizado, donde el CT= es igual a activo corriente (plazo de conversión máximo de un año) menos el pasivo corriente a corto plazo (plazo de pago máximo de un año) con que cuenta la empresa.



Figura 3: Debilidades encontradas dentro del departamento de marketing

Fuente: (puromarketing, s.f.)

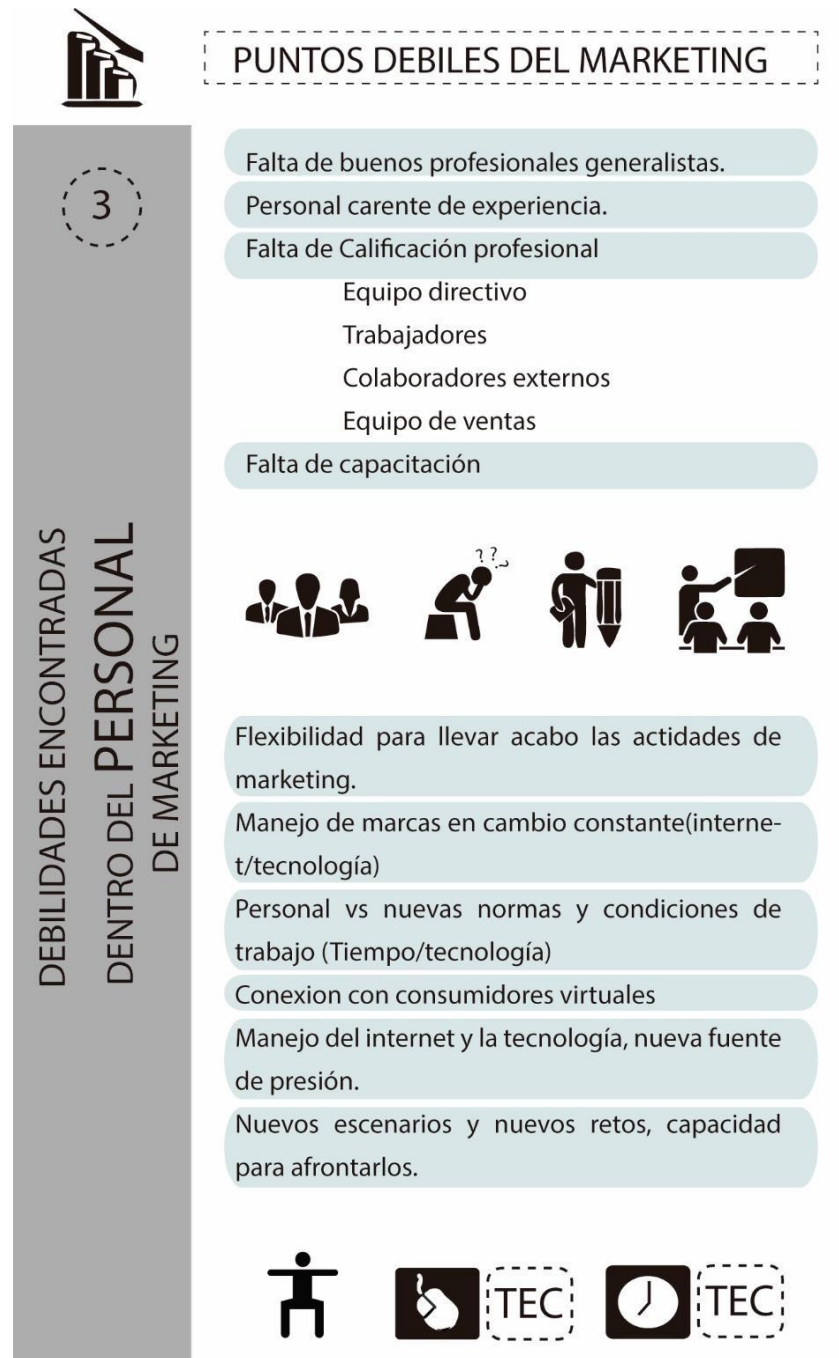


Figura 4: Debilidades encontradas dentro del personal de marketing

Fuente: (puromarketing, s.f.)

1.1.3.1 Situación actual del marketing en el Ecuador

Para poder entender, comprender y tener una referencia formativa e informativa del marketing, se ha considerado de sumo interés mostrar de

forma subjetiva la situación actual que atraviesa en nuestro país una disciplina de gestión que hace ser líderes o no líderes a aquellas compañías que aceptan, entre otras, el reto de su puesta en marcha. (Muñiz, s.f.)

“En Ecuador siempre se ha creído que la publicidad ha generado un retorno apropiado a las empresas que estructuran diversas estrategias de marketing, para luego iniciar una agresiva campaña publicitaria.” (Isidro, 2009)

¿Pero retorna la inversión?, ¿es acaso solo un gasto de promoción?, ¿es una estrategia publicitaria o solo una estrategia comunicacional? Las compañías ecuatorianas y muchas compañías transnacionales y multinacionales han perdido dinero en vano por el simple hecho de publicitar sin retorno. (Isidro, 2009)

Un ejemplo claro para poder comprender este contexto es el del Banco Pichincha que entrego al equipo de futbol Barcelona 4 millones de dólares por tener durante 4 años presencia en el nombre del estadio. Sin embargo el Banco Pichincha no es el Banco exclusivo para las transacciones bancarias que realiza Barcelona e incluso el Banco Pichincha no administra los flujos de efectivo o las taquillas, generando así que no saque réditos atractivos para realizar continuas relaciones comerciales. (Isidro, 2009)

Lo que se da en otros países y no en Ecuador, supongamos que es el mismo caso pero en un país donde la publicidad está enfocada en una estrategia de marketing y no solo una mera estrategia comunicacional. Banco Pichincha entrega los 4 millones a Barcelona, el banco recibe espacios sectorizados en el estadio para poder hacer promoción de sus servicios bancarios, el banco maneja de manera exclusiva todas las transacciones bancarias que realice Barcelona. Síntesis Barcelona recibe los fondos necesarios y el banco tiene un retorno efectivo al captar nuevos clientes. (Isidro, 2009)

Tenemos también casos de Éxito. Las compañías cerveceras han sido constantes aliadas de los equipos de fútbol, tienen presencia directa en los escenarios deportivos y se han posicionado en la mente del consumidor. (Isidro, 2009)

El marketing potencia las necesidades, las canaliza y contribuye a orientar o influir en el consumidor, alejarse de este criterio nos pone inmersos en confundir la relación que existe entre: la necesidad – el deseo – la demanda. Citando esta realidad que “el marketing no crea necesidades” tenemos a Nestle, en el 2007 utilizó una estrategia para estimular la demanda potenciando en el consumidor la necesidad de alimentarse con el deseo de ser saludable. Fue un mensaje claro que fue debidamente sintetizado: 3 vasos de leche OK. Realizó una unión estratégica de sus marcas la lechera, la vaquita y nido, aumentando su presencia en los hogares ecuatorianos, lo cual fue respaldado con una mayor y efectiva distribución. Nestle aprovechó la alianza estratégica que mantiene con Frontera y les llevó a crear un Joint Venture llamado DPA de las Américas, siendo uno de sus principales objetivos estimular la demanda. (Isidro, 2009)

Como estrategia totalmente errada como fracasos encontrados en el Ecuador en el proceso de un buen marketing tenemos el caso de los mailing, llegó con mucho retraso y es mucho menos efectivo que los

volantes, se convirtió en algo tan masivo que no atrae los ojos del consumidor, prostituyó uno de los anteriores grandes activos de las empresas “las bases de datos. (Isidro, 2009)

Por ultimo podríamos citar la campaña publicitaria del gobierno de Rafael Correa, el mantener un eslogan: “La patria ya es de todos” no está transmitiendo ningún lenguaje nuevo al ya proyectado en años anteriores, además que la publicidad ya no tiene el impacto anterior, a esto se le acumula las promesas incumplidas, los escándalos de corrupción, la confrontación en los medios a los cuales los acusa de ser desestabilizadores y permanentemente les está pagando para poner al aire la publicidad de su gobierno. (Isidro, 2009)

Debemos lograr el impacto deseado en los consumidores para así poder solventar sus necesidades y potenciarlas para así incrementar la demanda y costear nuestras estrategias de marketing en este agresivo mundo donde confluyen muchos factores tan importantes como la competencia: la tecnología, la globalización, los gustos y preferencias del consumidor. (Isidro, 2009)

Debemos también estar preparados para las crisis, sea en los mercados globales o en el mercado local, no podemos gastar dinero en publicidad que no nos va a traer el debido retorno, tampoco podemos comprometer los recursos escasos en estrategias que no nos auguren éxito comercial, tenemos que ser racionales y concretos siempre estando pendiente de las expectativas del cliente con cada uno de los productos expuestos en el mercado. (Isidro, 2009)

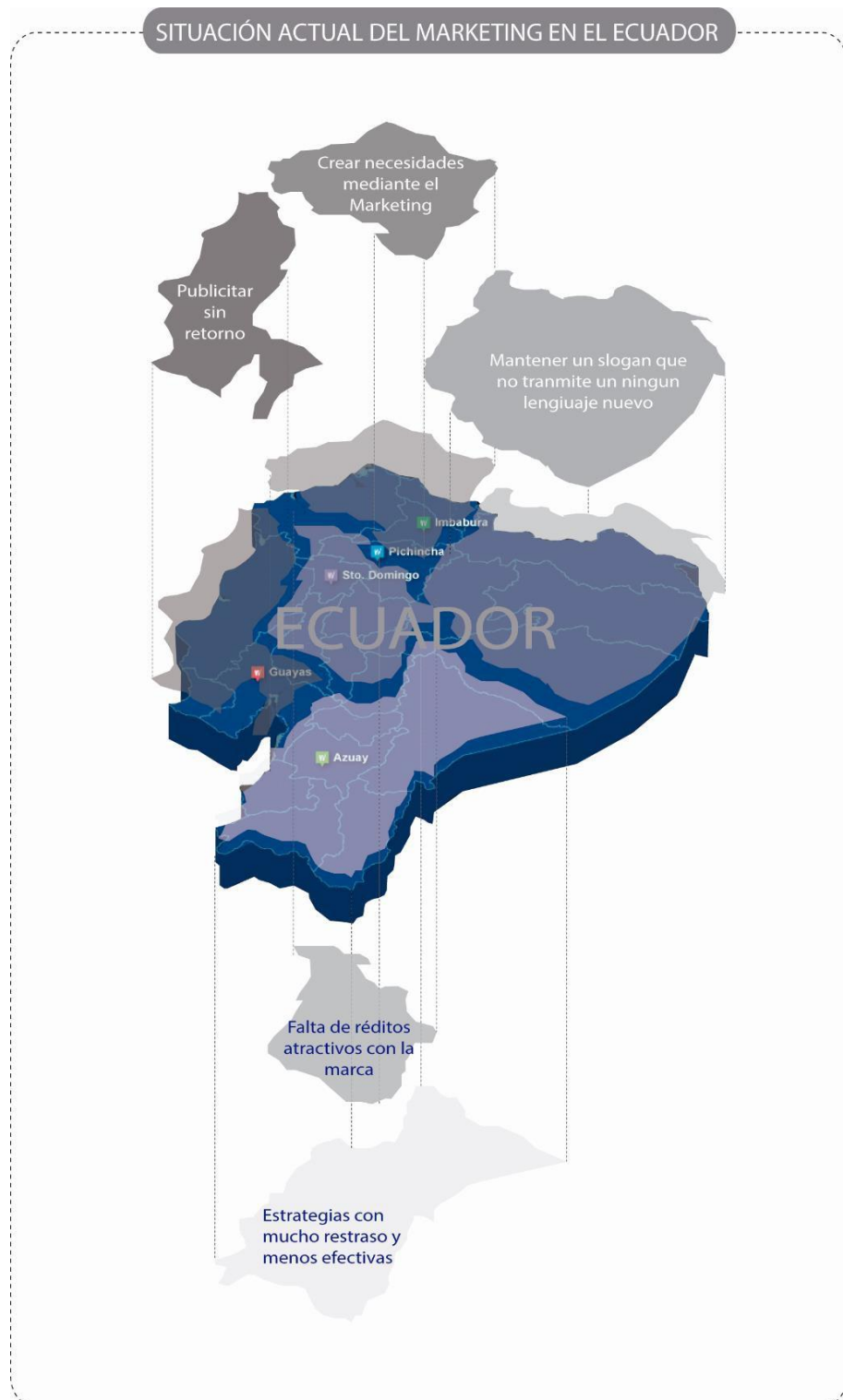


Figura 5: Situación actual del marketing en el Ecuador

Fuente: (globedia, s.f.)

1.1.4 Marketing en Tiempos de Crisis

Cuando una crisis económica azota al mundo, las empresas buscan disminuir sus gastos, recortando, en primera instancia, sus presupuestos de marketing. ¿Es esta una **buena estrategia**? Durante la recesión mundial, iniciada en 2007 con la denominada crisis *subprime*, y más tarde extendida hacia otros ámbitos, se dio un fenómeno que molestó a los **expertos en marketing y publicidad**. Y es que, frente a la obligación de recortar los gastos, las empresas optaban en la mayoría de los casos por **disminuir la inversión en anuncios** para sus marcas.

El error costó muy caro, porque frente a esa opción, hubo empresas que optaron por **incrementar los recursos** destinados a la publicidad ya que entendieron que era la oportunidad de meter su marca en la mente de los consumidores, cuando nadie lo hacía. Según publica *Alto Nivel*, este pensamiento es comprendido y practicado por empresarios como **Warren Buffet** y Carlos Slim, quienes han aprovechado estos momentos para invertir, pese a que nadie más lo hace. Incluso, numerosos estudios al respecto apuntan que ésta es una de las razones por las que logran acrecentar sus fortunas.

Adquirida dicha experiencia y, ante la posibilidad de producirse una nueva crisis de similares características, cabe la pregunta: ¿qué papel jugará el marketing en la protección de las finanzas empresariales esta vez? Una estrategia, la pesimista, será pensar que todas las empresas del sector tienen los mismos problemas y que ya pasarán y nos afectan a todos por igual. Sin embargo, esto no es verdad: la crisis afecta y afectará más a unas empresas que a otras; quizás sobre todo a las empresas que piensen así.

La mejor estrategia, por tanto será la optimista, con la que se piensa que hay unas puertas que se cierran, pero de seguro que hay otras que se abrirán y, por tanto, se deben tomar decisiones adecuadas a los cambios que son necesarios en este **tiempo de crisis**.

Para **Inpsicon**, Investigación en Psicología del Consumidor, el peor error que se puede cometer es **recortar la inversión** y el posicionamiento estratégico de las marcas. Siempre se debe permanecer en contacto con el consumidor. Se trata de mantener la personalidad de la marca en estos tiempos de crisis y abrir la inversión a nuevos mercados como el de la publicidad online que está en pleno auge, al igual que a las acciones en el punto de venta.

Está comprobado que los consumidores replantean sus hábitos de compra y consumo en tiempos de escasez. Se ha estudiado que una de las acciones más habituales es la que se da por el denominado "efecto de sustitución", que explica cómo **el consumidor tiende a sustituir el consumo** de un bien por otro, como transportarse en bicicleta o moto, y dejar de usar el automóvil o consumir granos y reducir el consumo de carnes. Por tanto, hay que ser cuidadosos con las estrategias y fijar nortes claros para no alejarse, incluso acercarse todavía más, a los clientes.

Además de mantener o incrementar la inversión en publicidad, una buena opción es gestionar la cartera de clientes. Todas las empresas cuentan con varios tipos de clientes: nuevos (trabajamos con ellos por vez primera este año), repetidores (varios años), desertores (han trabajado con ellos un tiempo, pero hace al menos un año que ya no lo hacen) y recuperados.

¿En qué clientes poner mayor esfuerzo? En los **clientes repetidores**, que son sus clientes fieles. Lo primero que se debe hacer es identificarlos, valorar la oferta de productos y servicios que han estado trabajando durante los últimos años y fomentar los contactos con ellos a través de distintos medios. Además, los expertos recomiendan averiguar aquellas **necesidades no satisfechas** y tratar de presentarles productos y servicios que las cubran.

Otra recomendación tiene que ver con los **precios**. Y es que no es recomendable bajar precios de los productos o servicios, ya que el cliente se acostumbra y terminará dando una imagen de inestabilidad. Los clientes, por tanto, serán los activos más importantes, los que ayudarán a minimizar el impacto de la crisis y consolidar las relaciones futuras. (Marketing Directo , 2011)

Aquellas compañías que consigan reorientar su marketing con mayor éxito estarán, con toda probabilidad, en una mejor posición para afrontar los nuevos retos del futuro. Un éxito cuyas bases son las de contar con una sólida cartera de clientes basada en la confianza, el conocimiento mutuo y la satisfacción, factores que están ganando protagonismo en la carrera de la competitividad empresarial.

Un nuevo enfoque determinado por el convencimiento de que la experiencia global que somos capaces de ofrecer a nuestros clientes implica la diferencia y el éxito de nuestra marca. Una experiencia que va mucho más allá de la simple transacción económica.

De hecho, en un mundo marcado por la similitud de la oferta, la marca y cómo gestionamos la relación con nuestros clientes son de los pocos elementos diferenciadores.

Fidelizar es mucho más que premiar a nuestros clientes en base al volumen de compras realizado, supone implicarse en una relación de forma voluntaria. Obviamente, no podemos dejar toda esta labor, únicamente, en manos de un catálogo de regalos. (Abella, Marketing en tiempos de crisis., 2009)

1.1.4.1 Redefiniendo la Estrategia

La duración de la crisis es un interrogante para la mayoría de expertos, sin embargo, casi todos coinciden en que se plantea un cambio de modelo en

la forma de entender el capitalismo y en nuestras vidas. Por lo que respecta al mundo del marketing, se cree que está en una buena oportunidad para centrar todos los esfuerzos en ofrecer la mejor experiencia y el máximo valor para con los clientes. (Abella, Marketing en tiempo de crisis: redefiniendo la estrategia, 2009)

En definitiva, en la base del marketing bien entendido está la empatía, el principio de la reciprocidad, que permite que las empresas adopten el punto de vista de sus clientes, sólo de esta forma se es capaz de conseguir confianza, un requisito indispensable para el éxito a largo plazo dentro de una organización. (Abella, Marketing en tiempo de crisis: redefiniendo la estrategia, 2009)

Si en épocas de crisis la rentabilidad es un aspecto esencial, no podemos olvidar que esta es consecuencia directa de las decisiones que los clientes tomen en relación de la marca. No hay nada más importante para la salud financiera de una empresa a largo plazo que contar con una sólida base de clientes fieles. (Abella, Marketing en tiempo de crisis: redefiniendo la estrategia, 2009)

“Probablemente ahora es un buen momento para replantearse cuál es el papel que el marketing debe desempeñar en una organización tanto para afrontar la crisis, como para salir reforzados después del ciclo negativo”. (Abella, Marketing en tiempo de crisis: redefiniendo la estrategia, 2009)

En una cultura empresarial donde prima la consecución de resultados económicos a corto plazo, reducir la inversión en marketing se convierte en una solución rápida y simple. Sin duda recortar el presupuesto de marketing puede mejorar la cuenta de resultados a corto plazo, pero existe un riesgo evidente de debilitar la imagen de la marca y la relación con los clientes, algo que repercutiría negativamente sobre la rentabilidad de la compañía, su crecimiento y su capacidad de competir. (Abella, Marketing en tiempo de crisis: redefiniendo la estrategia, 2009)

En estos momentos la estrategia no debería quedarse sólo en reducir el presupuesto, sino en tratar de maximizar el rendimiento de nuestras inversiones en marketing a favor de los clientes y de nuestro propio negocio. Aunque el camino no es el más fácil, sin duda tiene muchas más garantías de éxito que seguir con la inercia del pasado.

Decisiones del tipo “más de lo mismo, pero con menos recursos” se nos antoja del todo insuficiente para afrontar los retos del futuro en un mercado tan competitivo. (Importancia del Marketing en tiempos de crisis, 2016)

Mientras las empresas pasan por buenos momentos no se preocupan de sentar las bases sobre sus marcas. Recién comienzan a disminuir sus ventas, cuando las cartas ya están echadas, pretenden elevar la inversión en marketing.

Ello quedó claro durante la crisis de 2009, cuando las empresas optaron por recortar su gasto en publicidad como una forma de ahorro, mientras que unos pocos -los que a la postre saldrían mejor posicionados tras la recesión-, mantuvieron e incluso incrementaron aquellas inversiones.

Después de todo lo mencionado anteriormente no podemos pretender hacer un trabajo de largo plazo, en un par de meses. Elementos como la imagen de marca y la credibilidad se trabajan de manera constante. (Marketing en tiempos de crisis, s.f.)

Ya está. La crisis dejó en claro que recortar en marketing y publicidad no es una buena idea. Pero, ¿sólo basta con invertir? Definitivamente no, por tanto se presenta a continuación un cuadro resumen de los elementos indispensables para el marketing en tiempos de crisis. (Marketing en tiempos de crisis, s.f.)

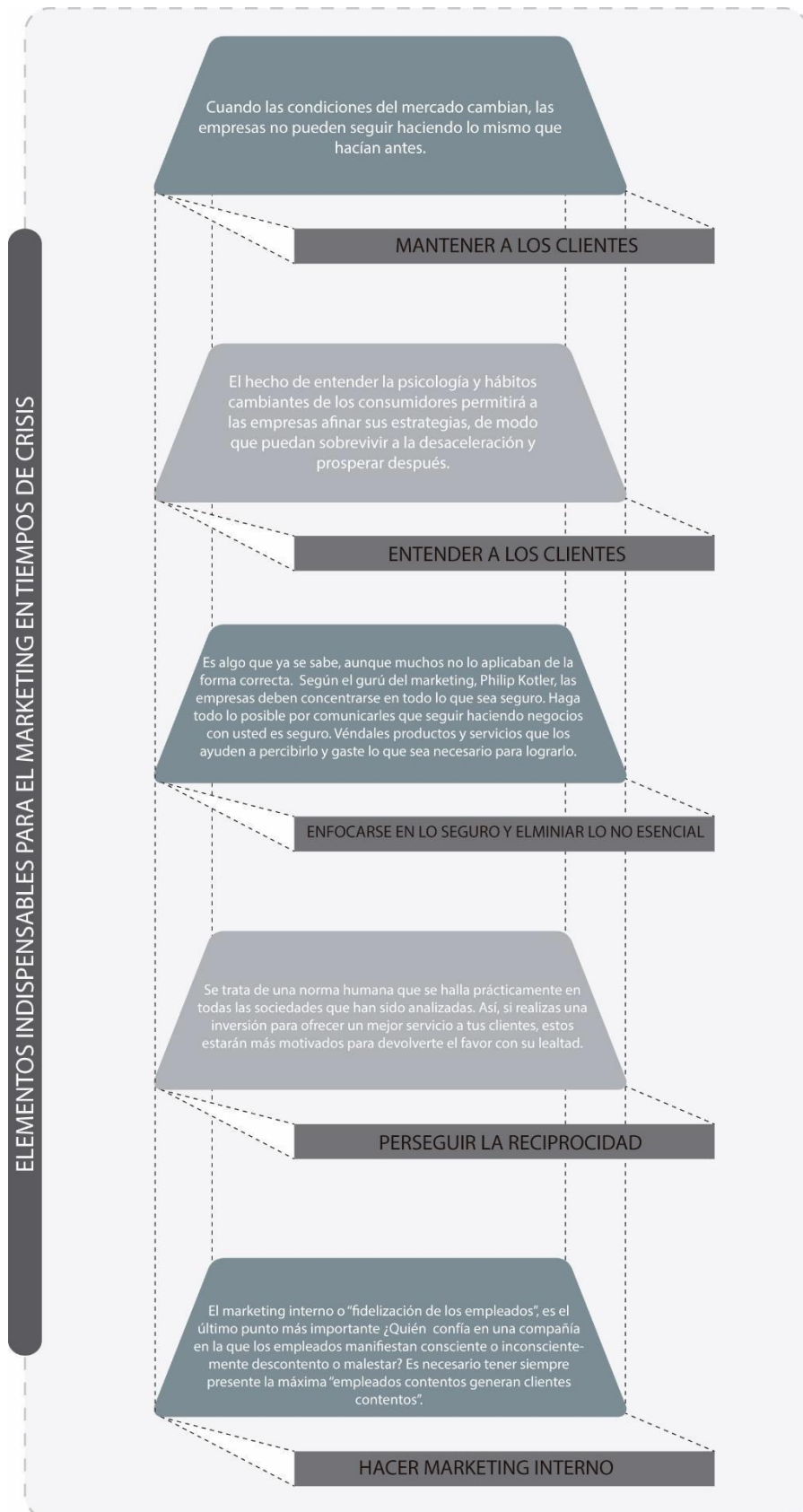


Figura 6: Elementos indispensables para el marketing en tiempos de crisis

Fuente: (altonivel, s.f.)

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.2.1 Introducción

El comprender el análisis de las variables que inciden en todo el sistema económico o el ambiente en el que la empresa está inmersa, es indispensable puesto que la competitividad se vive día a día, con cada acción, con cada alianza estratégica, entre otros; obligándonos a visualizar la situación actual, el cómo operar y como diferenciarnos para poder evaluar los cambios propuestos e implementados.

Uno de los principales objetivos de la administración de empresas, es el de maximizar la rentabilidad de la empresa y por lo tanto aumentar la riqueza de sus accionistas, acompañando estos resultados de un crecimiento sostenido tanto en participación del mercado como en cantidades monetarias absolutas.

Existe un sin número de oportunidades de negocio en el mercado, variando su riesgo, inversión inicial, así como otros factores. Debiendo como administradores utilizar herramientas financieras, contables, de marketing, de ventas, de productividad, de talento humano, entre otras; para llegar a generar la mayor rentabilidad sobre la inversión.

Dentro del segmento de la prestación de servicios como empresa consultora, existen algunos competidores fuertemente posicionados en el mercado tanto a nivel nacional como en el mercado de quito que cuentan con un alto poder

económico y logístico. Con ello hablamos de empresas importantes y mundialmente conocidas, como: Pricewaterhouse, Deloitte & Touche, BDO consultores y Ernest & Young (más de 100 colaboradores).

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental evaluar el diagnóstico situacional y los antecedentes de la empresa consultora “*Defacto Consulting*” a través de un análisis externo e interno mediante los diferentes factores que están compuestos por ambientes, para así lograr determinar la relación e influencia para ser cuantificados en las diferentes matrices utilizadas más adelante. Matrices como la del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), Matriz de Factores Internos (EFI), Matriz de Porter con el Análisis de Sustitutos, Análisis de Barreras de Entrada, la Matriz del Perfil Competitivo (B2C), Análisis de Clientes Consumidor Final (B2C); y, Análisis de Proveedores.

Todo con el fin de poseer un plan de marketing proponiendo estrategias de diversificación en el mercado de las consultoras, teniendo en cuenta parte de la viabilidad técnica de la cual se ha podido obtener la inversión del proyecto, que se verá reflejado en los ingresos si se obtiene el desarrollo deseado, pero teniendo en cuenta siempre los antecedentes del sector de la industria al cual pertenece la empresa en estudio que se especializa en la prestación de servicios de consultoría para encontrar una vía de entrada destacable en esta clase de negocio con una visión de reducción de costos y gastos, optimización de tiempo, identificación de alternativas que mejoren el desarrollo y crecimiento profesional, enfrentando a su vez la capacidad adquisitiva de los compradores de este servicio en el mercado.

1.2.1.1 Concepto

“El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.” (Salgado, s.f.)

También se conoce al análisis situacional como el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Donde se suele referenciar, separadamente, al entorno externo e interno. (Salgado, s.f.)

Un análisis situacional a menudo se llama la base de un plan de marketing. Un análisis de la situación incluye un examen detallado de los factores internos y externos que afectan un negocio. Crea una visión general de la organización que llevará a una mejor comprensión de los factores que influirán en su futuro. (Lorette, s.f.)

1.2.1.2 Importancia

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.
- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronosticación del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.

- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia. (Salgado, s.f.)

1.2.1.3 Partes del análisis situacional

“El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa.

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno o empresa.” (Salgado, s.f.)

1.2.2 Análisis Interno

El análisis interno es un profundo conocimiento y comprensión de las fortalezas y debilidades de una organización. Estos factores se ven en la cultura de la empresa y la imagen, la estructura organizacional, el personal, la eficiencia operativa y la capacidad, la conciencia de marca, recursos financieros, etc. Las fortalezas son atributos positivos, que pueden ser tangibles o intangibles, y están dentro del control de la organización. Las debilidades son factores que pueden dificultar el logro de la meta deseada. (Lorette, s.f.)

1.2.2.1 Antecedentes de la Empresa

1.2.2.1.1 Reseña Histórica, Actividades y Ubicación de la Organización

DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., representada legalmente por el Ing. Cristóbal Miño es una firma consultora que ayuda a las

organizaciones a trabajar más eficientemente con un crecimiento más rápido, con el fin de construir organizaciones efectivas, innovadoras, reduciendo sus costos, gestionar el riesgo y la regulación, apoyándolas en el diseño, gestión y ejecución de los cambios beneficiosos y sostenibles a mediano y largo plazo.

DEFACTO CONSULT Cía. Ltda, surgió en el 2007 como una solución a la necesidad de las empresas y las corporaciones de profundizar en el conocimiento de sus clientes, mediante la identificación de su perfil, sus gustos y sus preferencias, así como en saber lograr un mejoramiento continuo en su enfoque hacia ellos.

En el mes de Abril de 2012 DEFACTO CONSULT Cía. Ltda, logra constituirse como compañía limitada y realiza la adquisición de sus propias oficinas. Esto ha permitido tener proyectos de gran índole y trabajar en conjunto con socios estratégicos para crecer como empresa y adquirir experiencia.

Su compromiso de calidad, fiabilidad financiera y voluntad de servicio, hacen posible que pueda brindar asesoría empresarial con excelencia y visión global transformando los conceptos tradicionales e implementando estrategias desafiantes que optimizan la productividad de una empresa.

Las Oficinas Centrales de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda, se encuentran en la Eloy Alfaro N29 - 235 e Italia, Edificio Fortune Plaza, Piso 11, Oficina 1109B, Quito, Ecuador.

1.2.2.1.2 Misión

Brindar soluciones especializadas a nuestros clientes proporcionando calidad, confianza, tranquilidad y respaldo, que permitan potenciar al máximo su conocimiento en herramientas de fácil implementación y así garantizar la mejor calidad para el desarrollo continuo.

1.2.2.1.3 Visión

Ser una empresa de asesoramiento empresarial enfocado en solucionar los problemas de su organización combinando conocimiento, experiencia, creatividad y tecnología; por medio de un lenguaje entendible para así aportar el mayor valor agregado posible.

1.2.2.1.4 Valores Corporativos

En DEFACTO CONSULT Cía. Ltda, los valores corporativos fueron presentados por la Junta General de Socios y aprobados por todo el personal que conforma la compañía, con el objetivo de

exponerlos en cada una de las propuestas de negocio para con sus asociados como sus clientes en general.

Los siete valores corporativos con los que cuenta actualmente la empresa destacan los comportamientos y pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, característica distintiva de su posicionamiento frente a sus competidores.



Figura 7: Valores Corporativos

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.5 Política de Calidad

DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. es una firma consultora que tiene por compromiso brindar asesoría empresarial con excelencia y visión global para satisfacer las necesidades de sus clientes, manejando innovación en las soluciones ofrecidas, adaptación tecnológica, y transformando los conceptos tradicionales en estrategias desafiantes, por medio de personal especializado e

idóneo. Trabajamos basados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios, en beneficio de la organización y su entorno.

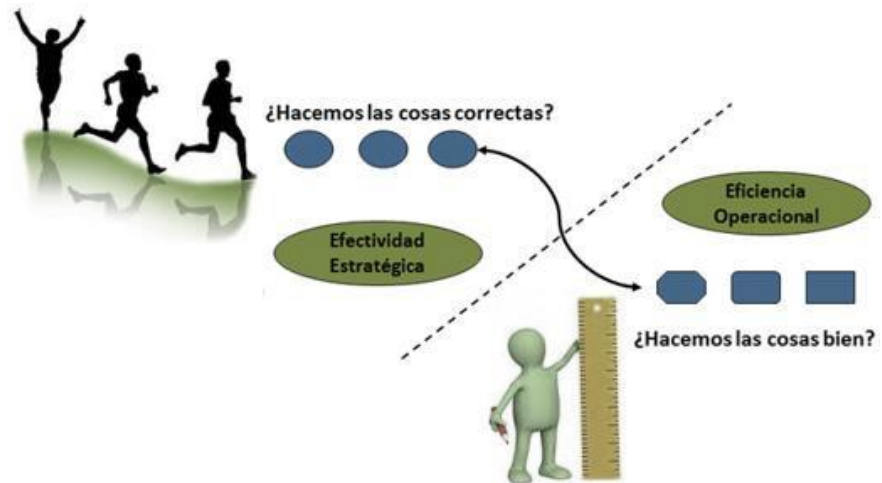


Figura 8: Asesoría Empresarial

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

Objetivos de la Calidad

Los Objetivos de la Calidad de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., fueron establecidos de acuerdo a las funciones y niveles de la organización, para ser medibles; y, que cada uno de estos tenga coherencia con la Política de Calidad de la empresa.

Tabla 1: Objetivos de la Calidad






Indicador	Fórmula	Estado Actual	Meta	Responsable del Indicador	Plan de Acción	Responsable de Ejecutar
<i>Cumplimiento de Ventas</i>	Relación del Objetivo planteado/ Cumplimiento de las perspectivas establecidas	70%	Mayor a 90%	Gerencia Comercial	Determinar el margen de utilidad de cada uno de los servicios, o al menos de los servicios que aportan el 80% de las ventas/ Analizar que está haciendo la competencia/ Definir un nicho de servicio muy concreto/ Implementar estrategias de marketing.	Asistente Comercial
<i>Nivel de Satisfacción</i>	Clientes perdidos/Clientes ganados de la base de clientes	80%	Cliente Externo mayor a 85%	Gerencia Comercial	Elaborar la encuesta de medición, realizar una prueba piloto, monitorear permanentemente el nivel de satisfacción.	Asistente Comercial
<i>Clima Organizacional</i>	Encuestas al Personal	50%	Cliente Interno mayor a 60%	Gerente General	Implementar un cronograma de capacitación para el personal / Establecer nuevos incentivos y beneficios para el personal / Impulsar actividades sociales.	Asistente Administrativo Financiero
				Gerente Administrativo Financiero		Asistente Comercial
				Gerente Comercial		Asistente de Calidad
				Gerente Técnico		Asistente de Proyectos Asistente de Capacitación
<i>Eficiencia del SGC</i>	\sum de todos los indicadores de cada proceso	70%	Mayor a 70-80%	Gerente General Gerente Administrativo Financiero Gerente Comercial Gerente Técnico	Medir de forma mensual cada uno de los indicadores de todos los procesos de organización - Implementar ACPM	Representante de la Dirección

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.6 Portafolio de Servicios

Dentro de los servicios que DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. maneja, se identifica 5 servicios que presta como empresa consultora al mercado, los cuales poseen características primordiales que se destacan en cada una de las divisiones como tal.

Tabla 2: Portafolio de Productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS - DEFACTO CONSULT		
1	<i>DIVISIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO</i>	
2	<i>DIVISIÓN DE CALIDAD</i>	
3	<i>DIVISIÓN DE PROYECTOS</i>	
4	<i>DIVISIÓN DE MARKETING</i>	
5	<i>DIVISIÓN DE CAPACITACIONES EMPRESARIALES</i>	

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

División de Mejoramiento Continuo

La División de Mejoramiento Continuo es más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos que busca lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

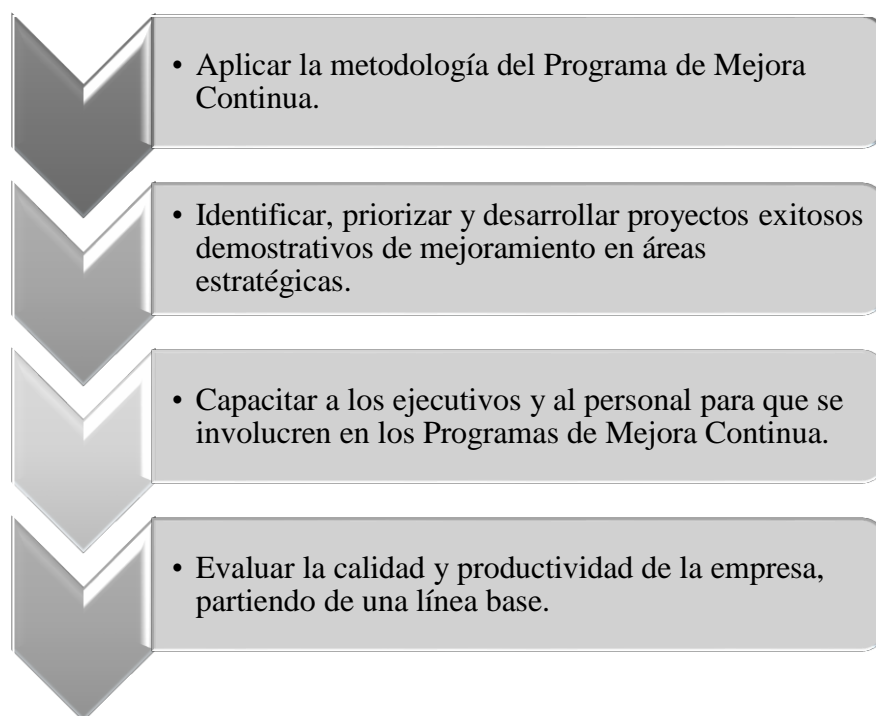


Figura 9: División de Mejoramiento Continuo

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

División de Calidad

La división de calidad busca crear un sistema de gestión y estandarización de los procesos que le permiten controlar y sistematizar las actividades que generan valor para el core business del negocio; esto se consigue con una visión globalizada y orientada a la satisfacción del cliente – Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

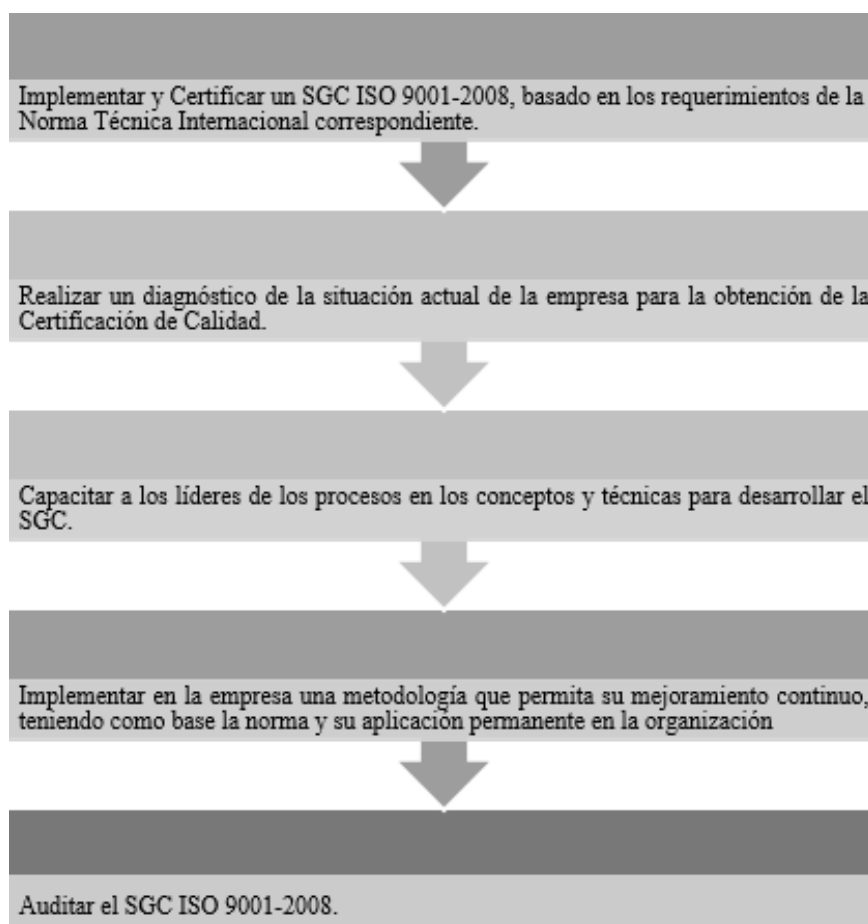


Figura 10: División de Calidad

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

División de Proyectos

La División de Proyectos se dedica a la elaboración de estudios de factibilidad, planes de negocio, análisis de mercado y financiero; así como también a desarrollar estudios integrales comerciales, para que el resultado llegue al objetivo propuesto.

Tabla 3: División de Proyectos

ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA	* Resumen Ejecutivo - Implementar herramientas administrativas, técnicas, humanas, etc., que permitirán establecer una propuesta de valor generadora de riqueza, que se basará en la promoción de las potencialidades en un mercado definido, aprovechando las oportunidades de negocio.
	* Misión / Visión.
	* Objetivos a corto, mediano y largo plazo.
	* Organigrama Funcional.
	* Análisis FODA.
	* Alianzas Estratégicas.
	* Legal, Jurídico y Fiscal.
MERCADO	* Investigación de Mercado/ Caracterización de los Clientes.
	* Mercado Potencial.
	* Especificaciones del producto o servicio.
	* Plaza (Distribución y localización).
	* Precio (Precio de venta al público/ Precio de venta al comercio> en el caso de necesitar un intermediario/ Margen de utilidad para el comercio.
	* Promoción (Estrategias de promoción principales).
OPERACIONES	* Proceso Productivo (Especificaciones del proceso productivo simplificadas - Layout).
FINANCIERO	* Presupuesto de Ingresos y Costos.
	* Estado de Pérdidas y Ganancias.
	* Flujo de Fondos.
	* Plan de Financiamiento.
	* Evaluación (Punto de equilibrio, VAN, TIR, Período de retorno de la inversión).

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

División de Marketing

La División de Marketing desarrolla estudios de mercado, cliente fantasma, nivel de satisfacción del cliente y brinda consultoría, con el objetivo que el cliente se reinvente, crezca, corra riesgos, rompa reglas y se divierta.

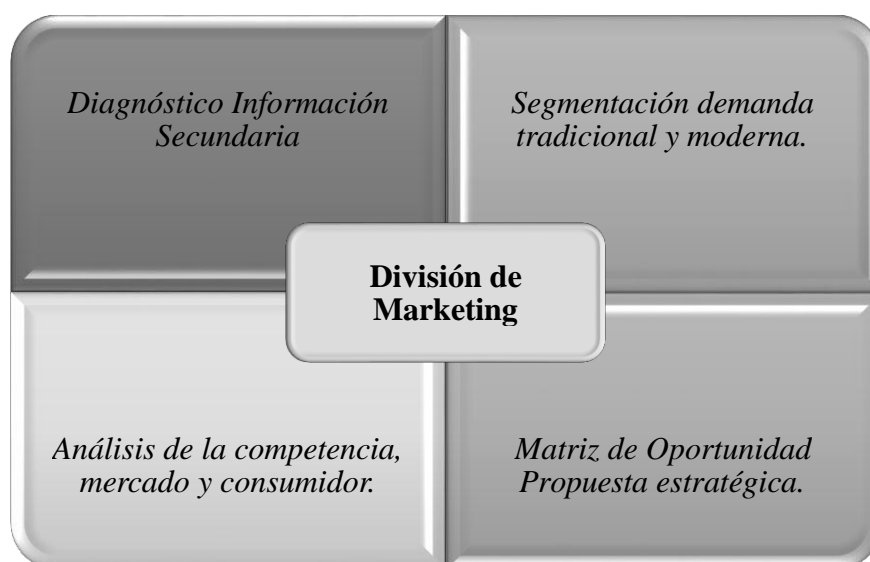


Figura 11: División de Marketing

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

División de Capacitaciones Empresariales

La División de Capacitaciones empresariales desarrolla programas de capacitación a la medida, programa 5s, servicio al cliente, merchandising, trabajo en equipo, dinámicas empresariales de motivación, optimización de fondos no reembolsables (SETEC/CNCF).

Tabla 4: División de Capacitaciones Empresariales

MÓDULO	TEMA	PRODUCTOS		
1	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Plan Operativo Anual	Balanced Scorecard
2	Finanzas	Análisis de Costos	Estados Financieros e Índices	Niif's
3	Clientes	Optimización de la Gestión Comercial	Forecast	Servicio al cliente Marketing y Publicidad
4	Procesos Internos	5's	Ruta de la Calidad	Lean Manufacturing
5	Aprendizaje y Crecimiento	Clima Organizacional	Equipos de Alto Rendimiento	Competencias Directivas.

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.7 Propuesta del Servicio

Todas las propuestas de cada uno de los servicios que presta DEFECTO CONSULT Cía. Ltda. se rigen a lineamientos descritos en la siguiente tabla.

Tabla 5: Propuesta del Servicio

PROPUESTA DEL SERVICIO		
No	Detalle de la propuesta	Descripción de la propuesta - servicio
1	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> Presentación general de la empresa consultora. Descripción del servicio a ser contratado.
2	Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> Descripción general de la empresa con la cual se va a trabajar. Determinación del perfil del cliente.
3	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> Subdividir los entregables principales en componentes administrables (Exactitud de los estimados de costo y tiempo/ línea de base para medición y control del servicio/Facilitar una clara asignación de roles y responsabilidades.)
4	Objetivos y limitaciones del servicio por resultados	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo General Objetivos Específicos
5	Detalles de etapas y Metodologías a Usar	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar Capacitar Implementar Auditar
6	Requerimientos para la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo e involucramiento del Gerente General, así como de las Jefaturas y los Grupos de Trabajo. Disponibilidad de entrevistarse con Clientes, Empleados, Accionistas y Proveedores, así como realizar encuestas con los grupos antes mencionados. Acceso a información sobre los procesos, personal, funciones, sistemas, etc. Disponibilidad de un espacio físico para el desarrollo de las reuniones de trabajo
7	Productos Entregables	<ul style="list-style-type: none"> Detalle del número de entregables Informe Final de resultados y logros de todas las actividades llevadas a cabo a lo largo de la Consultoría realizada
8	Propuesta Económica	<ul style="list-style-type: none"> Detalle del Rubro/ Precio/ Descuento (SI APLICA)/ IVA %/ Total Políticas de pago/ Tiempo de validez de la oferta/ Excepción de costos relacionados con la implementación y ejecución del servicio.
9	Cronograma de actividades y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Actividades Duración (HORAS) Responsable Avance
10	Contactos	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General (Ing. Cristóbal Miño) Consultor

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.8 Jerarquía del Servicio

La jerarquía de servicios de DEFECTO CONSULT Cía. Ltda. pretender mostrar una clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que las satisfacen, identificada por niveles en la jerarquía de productos/servicios.

Tabla 6: Jerarquía del Servicio

Familia de Necesidades	Servicios Profesionales
Familia de Productos	Servicios Profesionales de Consultoría.
Clase de Productos	Servicios Profesionales de Consultoría
Línea de Productos	Servicios Profesionales de Consultoría - División de Mejoramiento Continuo. Servicios Profesionales de Consultoría - División de Calidad.
Tipo de Productos	Reingeniería de Procesos Implementación de Procesos ISO 9001:2008
Marca	DEFACTO CONSULT Cia. Ltda
Artículo	Producto Final: <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico - Manual de Calidad - Política de Calidad - Macro procesos Interacciones: Mapa de Procesos - Diseño del SGC - Caracterización procesos - Capacitación - Norma ISO 9001: 2008 - Elaboración de procedimientos y documentos SGC - Indicadores de Gestión - Capacitación- Auditor Interno ISO 9001:2008 - Auditorías Internas - Verificación de ACPM - Auditoría de Certificación

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.9 Macro Procesos: Interacciones

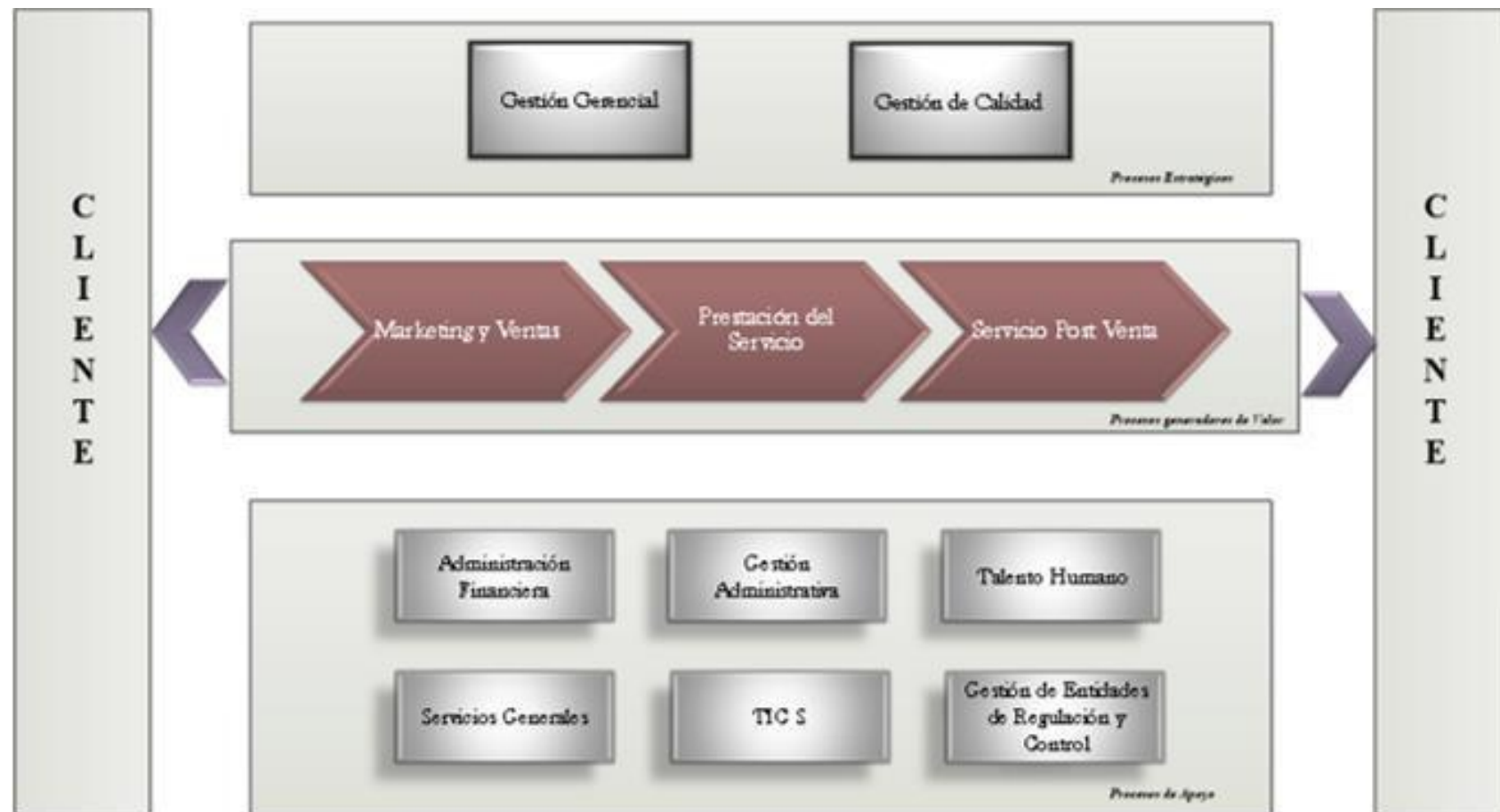


Figura 12: Macro Procesos: Interacciones

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.10 Organigrama Estructural Funcional

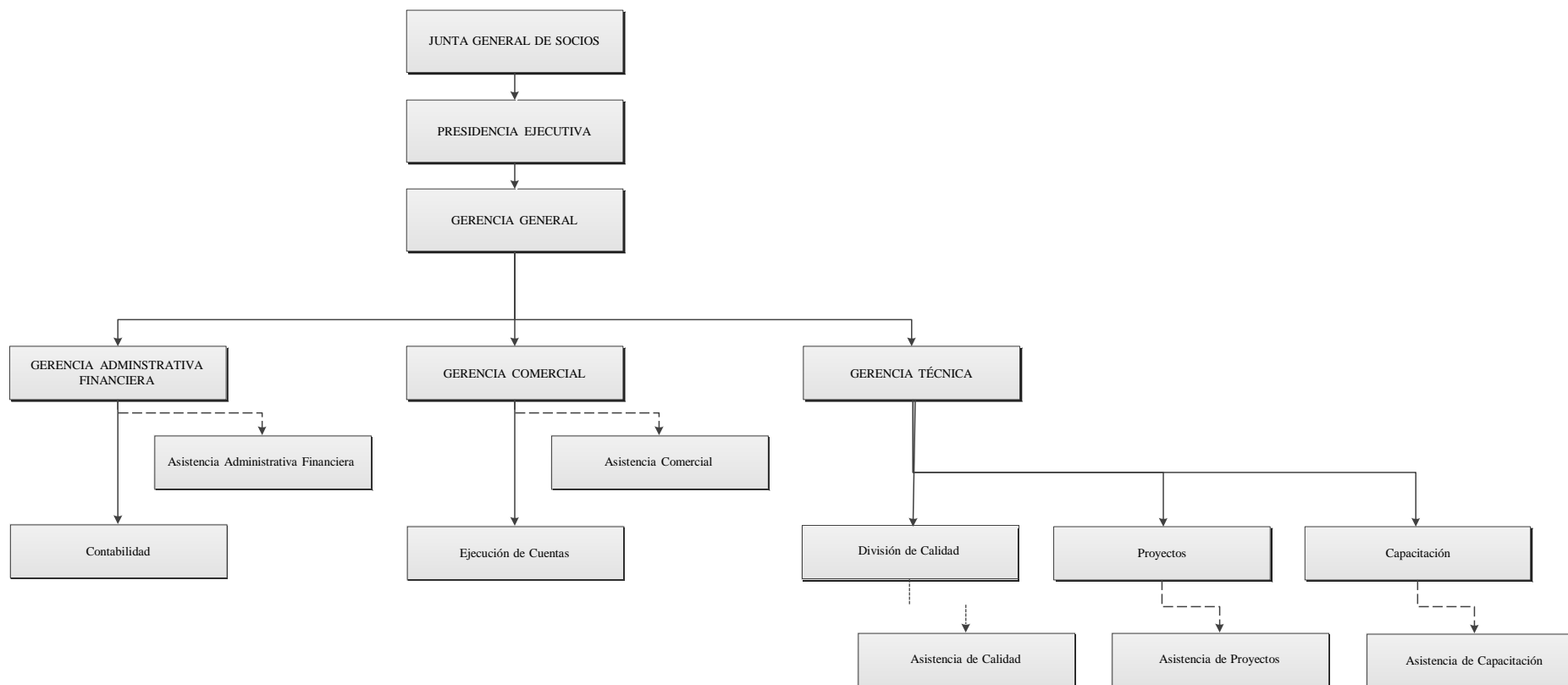


Figura 13: Organigrama Estructural Funcional

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.11 Manual de Funciones

El manual de funciones de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional, enmarcada en los valores institucionales; de igual forma sirve de soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión del talento humano.

Tabla 7: Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES		
1	<i>Identificación del Puesto de Trabajo</i>	✓ Puesto de Trabajo
		✓ Objetivo
		✓ Persona a quien reporta su trabajo (Línea de Supervisión)
		✓ Relaciones con otros Puestos de Trabajo
2	<i>Funciones</i>	✓ Identificar los deberes y funciones del Puesto de Trabajo
		✓ Responsabilidades definidas en cada uno de los procedimientos
3	<i>Competencias</i>	✓ Formación Académica (Nivel - Requerimiento - Título)
		✓ Experiencia Laboral Específica
		✓ Habilidades Técnicas (Básico - Intermedio - Avanzado)
		✓ Habilidades Blandas (Gerencial - Mandos Medios - Operativo)
		✓ Otros Requisitos del Puesto

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.1.12 Resumen de Ventas

Tabla 8: Resumen de Ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Área
Calidad	\$ 1.050,00	\$ 2.550,00	\$ 4.741,67	\$ 5.296,67	\$ 5.296,67	\$ 6.793,67	\$ 6.043,67	\$ 6.043,67	\$ 6.043,67	\$ 3.046,67	\$ 3.046,67	\$ 855,00	\$ 50.808,00
Proyectos	\$-	\$-	\$ 2.720,00	\$ 2.720,00	\$-	\$ 1.408,33	\$ 938,89	\$ 938,89	\$ 938,89	\$-	\$-	\$-	\$ 9.665,00
Capacitación	\$-	\$-	\$ 733,00	\$ 160,00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$ 893,00
Marketing	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.708,33	\$ 1.238,89	\$ 1.238,89	\$ 1.238,89	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 7.825,00
Mejoramiento Continuo	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 8.950,00
Total Mensual	\$ 1.950,00	\$ 3.450,00	\$ 9.094,67	\$ 9.076,67	\$ 6.196,67	\$ 10.760,33	\$ 9.071,44	\$ 9.071,44	\$ 9.071,44	\$ 4.196,67	\$ 4.196,67	\$ 2.005,00	\$ 78.141,00

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

Ventas Defacto Consult año 2015

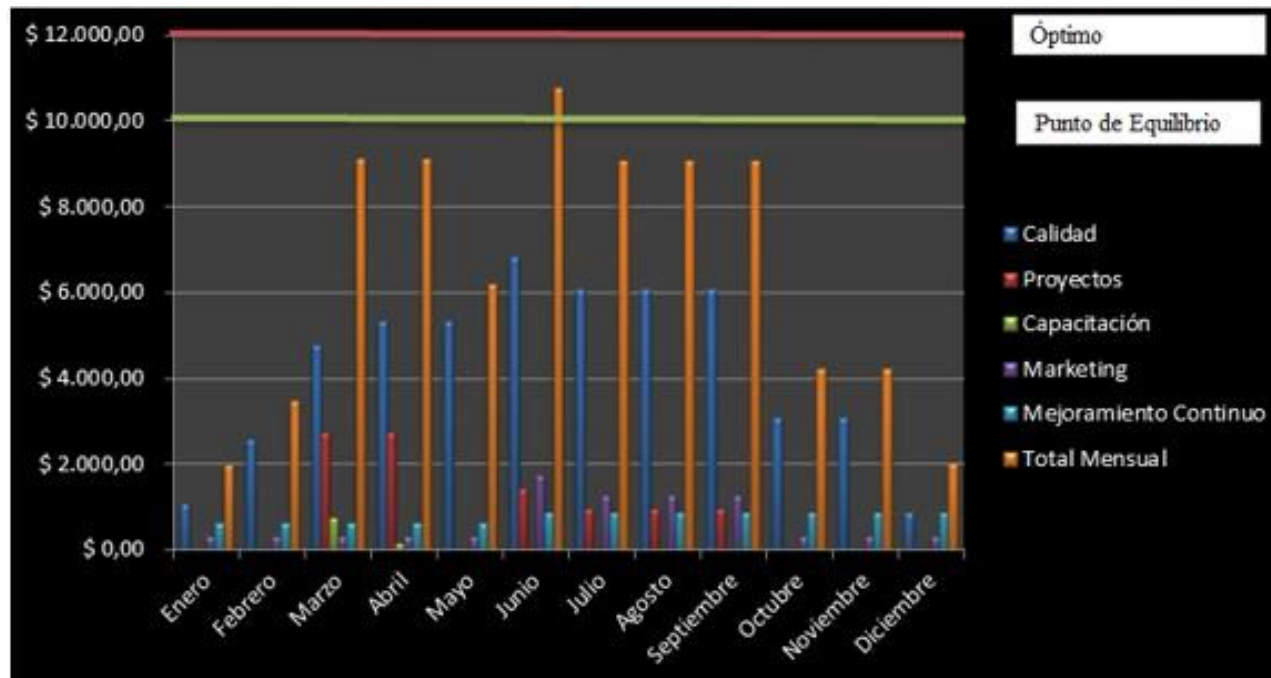


Figura 14: Ventas año 2015

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

Las ventas del año 2015 frente al punto de equilibrio anual, se encuentran en unos 78,1% cumplidas. Representando Calidad el 65,02% del objetivo, Proyectos 12,37%, Mejoramiento Continúo el 11,45%, Marketing el 10.01% y finalmente Capacitaciones con el 1.14%.

- Marketing logró cumplir sus metas de ventas hasta junio en un 62,6%. Con un déficit de \$4675,00 y un total por completar de \$17125,00 en el año 2015.
- Proyectos cumplió sus metas de ventas hasta junio en un 77,32%. Con un déficit de \$2835,00 hasta y un total por completar de \$15335,00 en el año 2015.
- Calidad tiene cumplidas sus metas de ventas hasta junio en un 406,46%. Mejoramiento continuo en un 71,6%.
- Una área no central que se deberá tomar en cuenta en adelante es Capacitación con el nuevo convenio con B&B.

Ser parte de un objetivo base mínimo de facturación de \$100.000 anuales. Lo que implica unas ventas de \$25.000 anuales por área o \$2083,33 mensuales. Febrero y Abril fueron meses bajos en ventas. Mayo se presentaron ventas en los últimos días. Siendo marzo el mes de mayores ventas, considerando que enero incluye los clientes de todo el año.

Se debe tomar en cuenta que ambas áreas (División de Marketing/ División de Proyectos) participaron en programas del Estado que finalizó últimos días de febrero; especialmente Proyectos. Sin embargo, por los problemas de cobro como por fecha de venta, se toma estos proyectos como parte del 2014.

1.2.2.1.13 Slogan

DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., no tiene un slogan definido.

1.2.2.1.14 Logo



Figura 15: Logo empresa

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

El Logo de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., fue diseñado en base a cuatro colores. El rojo porque simboliza el poder, color al que se asocia con la vitalidad y ambición. El naranja porque simboliza energía, color que es relacionado para la estimulación, ya que genera entusiasmo, exaltación, fuerza activa y energética, pero el color naranja en el logo se muestra como punto de separación para generar un poco menos de intensidad agresiva con el color rojo, color con el que está escrito el nombre de la empresa. El gris fue utilizado en la

tipografía debido a su carácter neutro, ya que funciona bien con la mayoría de los otros colores del logo, e incluso se buscó simbolizar independencia, la auto-suficiencia, el auto-control, porque es un color que actúa como escudo de las influencia externas, relacionando así con la toma de decisiones desde el punto de vista de la organización como en su capacidad de compromiso con los demás. Este color se utilizó para mostrar el tipo de empresa que es.

Por último el logo de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. se muestra dentro de un fondo color blanco ya que se desea generar una cierta sensación de pureza e inocencia en el logo frente al resto de colores.

El logo de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., fue diseñado por la Arquitecta Isabel Miño, hermana del propietario de la empresa, mismo que fue utilizado para la decoración e iluminación de las oficinas en base a varios diseños pre estudiados para generar un buen clima dentro de la compañía y fomentar el buen desempeño de la misma. Como texto tiene la palabra DEFACTO CONSULT, que por políticas de confidencialidad no se mencionará como nació dicho nombre de la empresa.

1.2.2.2 Situación Actual de la Empresa

Al hacer una revisión y conversar con los directivos de *Defacto Consulting*, se determinó que la propia empresa que brinda asesoramiento empresarial no cuenta con todas las herramientas requeridas en marketing

que le posibiliten posicionarse en la mente del consumidor, habiéndose determinado, entre otras cosas:

- 1) Focalización del interés en empresas en crecimiento o con escaso valor agregado en el mercado ecuatoriano.
- 2) Cartera de clientes basada en los referidos y conocidos del propietario.
- 3) Infraestructura y personal reducido, sin proyección de crecimiento a mediano y largo plazo.
- 4) Diversificación de los clientes en lugar de concentración en un solo rubro o giro empresarial, lo que impide desarrollar una especialización profesional del servicio.
- 5) La oferta de servicios es específica, pero las estrategias publicitarias son también muy específicas, sin ofrecer variedad en los servicios que pueden comercializarse.
- 6) Defacto Consulting no cuenta con estrategias de promoción que le permitan competir en el mercado empresarial de la ciudad de Quito, aunque su propósito es incursionar en los siguientes meses en la ciudad de Ambato.
- 7) Si bien la empresa cuenta con una misión y una visión, éstas fueron diseñadas por el gerente propietario, sin participación de los mandos

medios y bajos de la consultoría, lo que impide que los trabajadores se sientan identificados a plenitud con la empresa.

En este contexto general, resalta la falta de un plan de marketing que permitan a *Defacto Consulting* posicionarse en la mente del consumidor empresarial, y que se constituya en un referente organizacional que tomen en cuenta los empresarios de un determinado giro o rubro específico, como las empresas agroindustriales, las MYPES del comercio u otras. En este estudio, por tanto, se busca especificar el mercado en el que la empresa *Defacto Consulting* podría desarrollar su propio nicho, en primer lugar, y en segundo, diseñar un plan de marketing que viabilice su posicionamiento en el mercado empresarial de Pichincha, para luego proyectarse a nivel nacional.

1.2.2.3 Análisis Microentorno

El microentorno (o entorno competitivo) determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida de sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el microentorno pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado.

El microentorno, en el cual la empresa desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en su resultado. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de la empresa. Por consiguiente, toda empresa debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales, y prever el desarrollo del sector deseado. Además, debe analizar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de diferentes grupos de intereses (*stakeholders*) para ajustar su oferta a estas expectativas de la mejor manera posible. (Análisis del Microentorno, s.f.)

Para comprender mejor acerca del análisis del microentorno se realizara un estudio sobre las cinco fuerzas de Porter y como se reflejadas en la empresa en cada uno de los casos.

1.2.2.4 Análisis Porter de las cinco fuerzas

La noción de rivalidad extendida, descrita por Porter, se basa en la idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no sólo de los competidores directos que enfrenta, sino también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos una amenaza indirecta, debido a su poder de negociación. Es el juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, descritos en la figura presentada a continuación, lo que determina el potencial de beneficio de un mercado – producto. Claramente, las fuerzas dominantes que determinan el clima competitivo varían de un mercado a otro. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 224)



Figura 16: Fuerzas competitivas

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 224)

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también de acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarse a conseguir todo lo que se sueña dentro de este contexto de ser líderes en el mercado. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

El análisis de las 5 fuerzas hace que se pueda crear una gran herramienta para DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. según nos dice el gran Porter, considerado uno de los genios de la economía de hoy.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis en la empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto con las fuerzas de Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto o servicio. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

El objetivo con el cual fueron creadas estas cinco fuerzas es claro, lo que se quiere es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el

valor actual de la empresa y la proyección a futuro. Las 5 fuerzas de Porter son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

1.2.2.4.1 Amenaza de los nuevos competidores

“Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada.” (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Los competidores potenciales con posibilidades de encontrar al mercado constituyen una amenaza que la empresa debe limitar y contra la cual debe protegerse, para lo cual debe crear barreras de entrada, mismas que se resumen en la siguiente tabla de cómo identificar a los competidores potenciales. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 225)

Tabla 9: Como implementar el marketing

CÓMO IMPLEMENTAR EL MARKETING	
¿Cómo identificar a los competidores potenciales?	
<p>* Monitorear activamente las actividades importantes del mercado más allá de sus competidores directos.</p> <p>*Prestar atención a las fusiones, adquisiciones y alianzas importantes que pueden significar una amenaza o una nueva oportunidad de crecimiento para su propia empresa.</p> <p>*Identificar y seguir el curso de las alianzas y colaboraciones que ofrecen nuevos productos y servicios, y que cambian o conmocionan a la industria.</p> <p>*Formar un equipo interfuncional de monitoreo, o una fuerza de tareas, que busque y evalúe las alianzas, fusiones y adquisiciones.</p>	<p>*Ponderar las fusiones o alianzas corporativas inesperadas, sorpresivas o que combinen empresas de distintas industrias</p> <p>*Buscar patrones en aquellas alianzas, fusiones y adquisiciones que combinan líneas de producto, aparentemente diversas, para crear otras ofertas de valor agregado.</p> <p>*Vigilar a las nuevas empresas emergentes que posean nuevas tecnologías, y cuyos productos o servicios puedan tener amplias aplicaciones.</p> <p>Fuente: Fox (2001)</p>

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 225)

Los competidores potenciales pueden identificarse como:

- Empresas externas al mercado – producto que podrían fácilmente superar las barreras de entrada.
- Empresas para las cuales la entrada representaría una clara sinergia.
- Empresas para las cuales la entrada es la conclusión lógica de su estrategia.
- Clientes o proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.
- La importancia de la amenaza depende de las barreras de entrada y de la fuerza de reacción que los competidores potenciales pueden esperar. Las posibles barreras de entrada son:
 - Economías de escala: fuerzan a los competidores a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas de costos.
 - Protecciones legales obtenidas a través de patentes.
 - Diferenciación de producto e imagen de marca que lleva a un alto grado de lealtad entre los clientes existentes que muestran poca sensibilidad hacia los recién llegados.
 - Requisitos de capital, que pueden ser considerables, no sólo para financiar instalaciones de producción, sino también elementos como las existencias, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, etcétera.
 - Costos de cambio, es decir, los costos reales o psicológicos que el cliente debe enfrentar para cambiar de un producto o servicio establecido a otro nuevo.
 - Acceso a los canales de distribución: los distribuidores pueden ser reticentes a dar espacio a un nuevo producto o servicio; a veces, el nuevo competidor se ve forzado a crear un canal de distribución enteramente nuevo.
 - Los efectos de experiencia y la ventaja de costos, mantenida por el productor establecido, que pueden ser muy sustanciales, especialmente en las industrias con fuerte intensidad de mano de obra. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 225)

Otros factores que pueden influir en el grado de determinación con que entra un nuevo competidor son las expectativas de reacciones adversas de las empresas existentes y la naturaleza disuasiva de las represalias que pueden organizar.

Los siguientes factores influirán en particular en el grado de disuasión de la respuesta:

- Una historia y reputación de agresividad frente a los nuevos competidores.
- Grado de compromiso de las empresas establecidas en el mercado - producto.
- Disponibilidad de recursos sustanciales para contraatacar.
- Posibilidad de represalias en el mercado del nuevo competidor.
- El conjunto de condiciones, como la existencia de barreras de entrada y la capacidad de réplica, son elementos que determinan el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 226)

Amenaza de los nuevos competidores aplicada a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

La competencia directa de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., de acuerdo a la actividad económica principal, se la analizó desde dos perspectivas: prestar servicios de actividades de asesoramiento y consultoría en general, tal como lo indica en el RUC de la empresa, de acuerdo a este estudio se encontró que en cada una de estas dos principales actividades se desglosan sub actividades.

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL	No de Empresas
CONSULTORIA EN GENERAL	79
QUITO/PICHINCHA/SIERRA	79
SERVICIOS DE ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO	80
QUITO/PICHINCHA/SIERRA	80
Total general	159

Figura 17: Empresas Consultoras

Fuente: (Cámara Ecuatoriana de Consultoría “CEC”, s.f.)

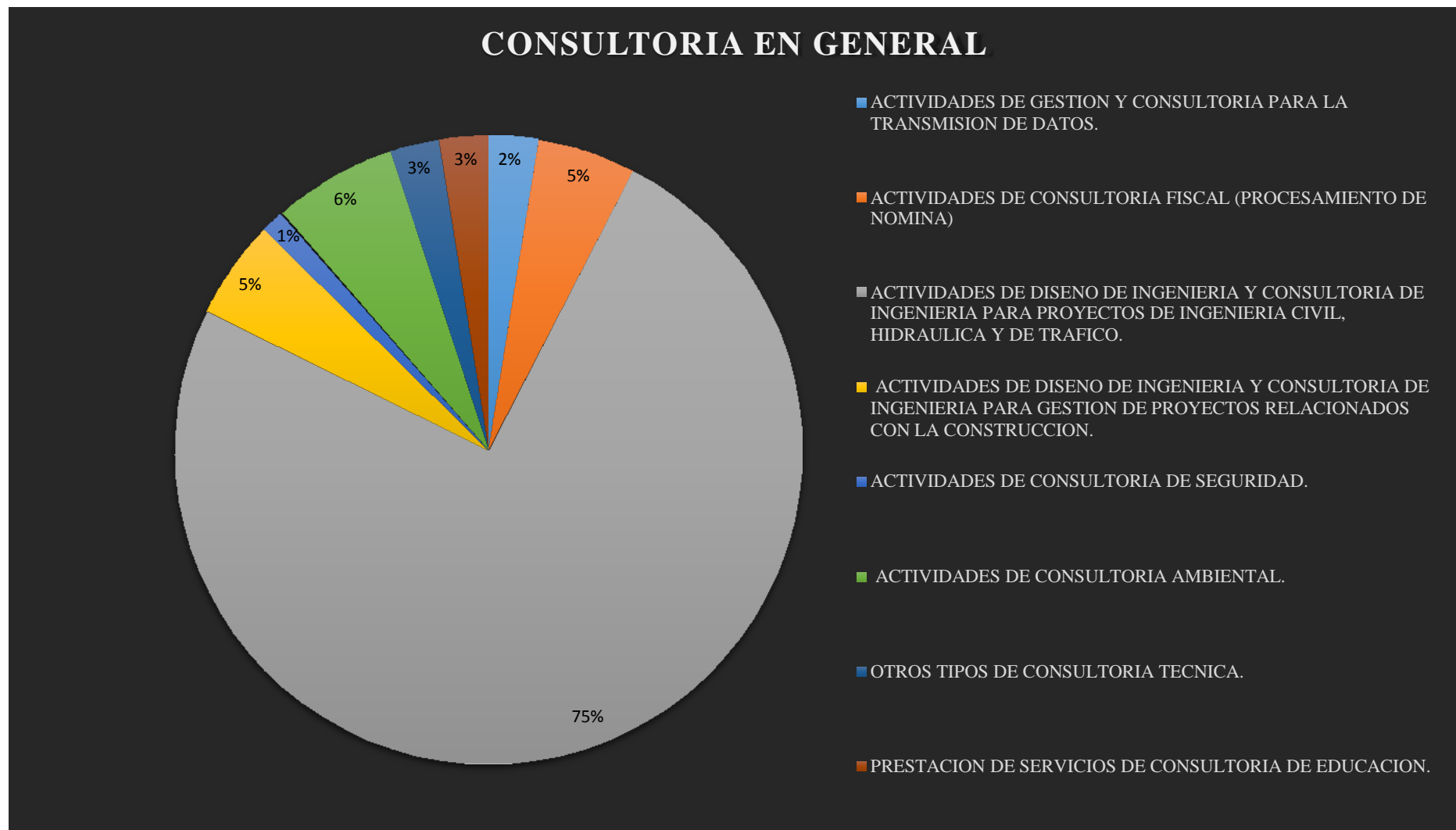


Figura 18: Consultoría en general

Fuente: (Cámara Ecuatoriana de Consultoría “CEC”, s.f.)

SERVICIOS DE ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO

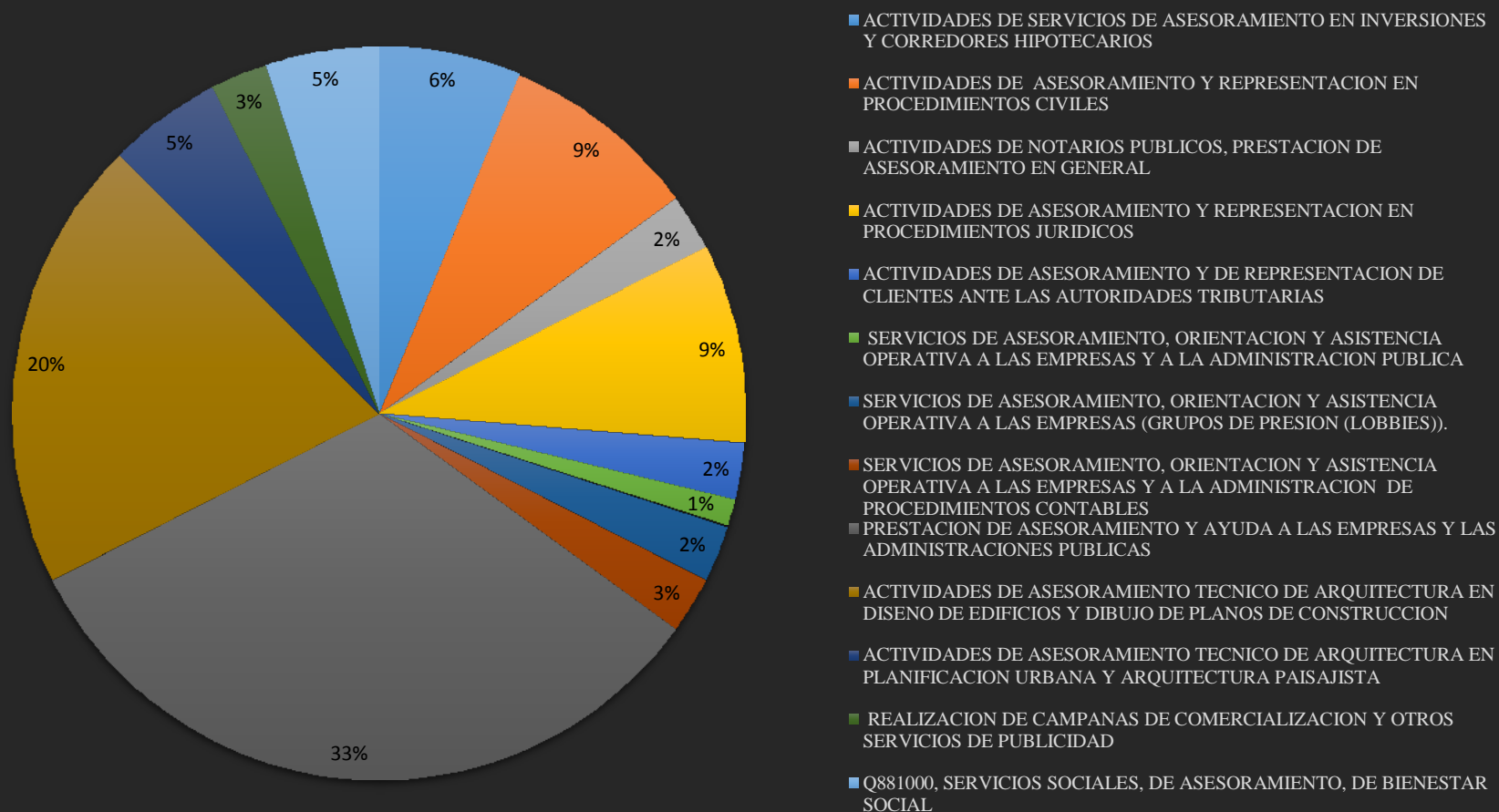


Figura 19: Servicios de Actividades de Asesoramiento

Fuente: (Cámara Ecuatoriana de Consultoría “CEC”, s.f.)

Competidores cercanos (Características que se destacan en el mercado)

Defacto Consulting por tener actualmente una participación del 0,52% del mercado de las consultoras empresariales, se puede mencionar que los competidores cercanos son todas las medianas y pequeñas empresas de consultoría, las mismas que puedan tener una misma participación o similar, de tal manera que se ha considerado a las siguientes empresas consultoras las cuales brindan sus servicios en la ciudad de Quito.

Tabla 10: Empresas consultoras

NOMBRE DE LA EMPRESA	DETALLE
ESTUDIOS DE CONSULTORÍA DE PROYECTOS PRIVADOS Y PÚBLICOS ECOP CIA. LTDA.	Esta empresa se dedica a la prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera, la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la calle Av. Manuel Cordova Galarza Oe5462, Edificio Conjunto Cantaros 1, Piso C.A. 3, Pusuqui, tiene una participación de 0,35 % del mercado.
CENTURIA ASESORES EMPRESARIALES CENTURIASESOR S.A.	Esta empresa de consultoría, se han venido especializando en diagnóstico, control y gestión de Liquidez empresarial, además de crear el modelo CENTURIA, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Shyris N42-42, tiene una participación del 0.8% del mercado.
CORMUCONSULT CIA. LTDA.	Es una compañía que brinda servicios de consultoría en gestión pública; asesoría y patrocinio jurídico; asesoría y acompañamiento continuo en compras públicas y cumplimiento de obligaciones del sector público. La misma se encuentra ubicada en Pablo Paredes E2-34 Quito.
ALTA DIRECCIÓN CONSULTORES ASOCIADOS ALDIR C LTDA.	Esta empresa fue constituida el 6 de mayo de 1986 mediante Resolución No. 86-1-2-1 de la Superintendencia de Compañías, esta empresa brinda servicios de consultoría dirigido al desarrollo económico y social del país. Con este propósito ALDIR realiza estudios de consultoría en las áreas de Economía, Ciencias Sociales y Administración de Empresas, en general, tanto para el sector público como privado.
ALTGERANT CIA. LTDA.	Esta es una firma de servicios de consultoría de negocios y soluciones IT, además se ha venido especializando en estrategias y gerenciamiento operacional.
ASESORÍA ANDINA ANDEAN PARTNERS CIA. LTDA.	Está empresa se ha especializado en el asesoramiento a entidades y empresas en aspectos regulatorios, autorregulación, y resolución de conflictos; estudio y búsqueda de formas de financiación; redacción, negociación y seguimiento de todo tipo de proyectos o transacciones comerciales en materia de medios, nuevas tecnologías y entretenimiento.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Estas y varias empresas más, serán los competidores cercanos de Defacto Consulting, como se puede ver, varias de ellas tienen muchos años en el mercado y ya tienen una amplia cartera de clientes entre pequeñas, medianas y grandes empresas no solo del país sino a nivel internacional.

1.2.2.4.2 Poder de negociación de los proveedores

“Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.” (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente. Los proveedores poderosos pueden, por lo tanto, dificultar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 227)

Las condiciones que aseguran un poder elevado a los proveedores son similares a aquellas que prevalecen en poder de los clientes:

- El proveedor se encuentra en una posición de monopolio.
- El grupo proveedor está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la cual le vende.
- El proveedor no se enfrentan a productos susceptibles de sustituir los productos que proporciona.
- El grupo proveedor representa un ingreso importante de la economía del comprador.
- El grupo proveedor ha diferenciado sus productos o ha creado costos de transferencia elevados que convierten al cliente en cautivo.

- El grupo proveedor constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 228)

Este factor de competencia externa, junto con la rivalidad entre las empresas existentes dentro del mercado – producto, determinan el potencial de rentabilidad de la empresa y su poder de mercado. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Poder de negociación de los proveedores aplicado a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

Un mercado no es atractivo si los proveedores se encuentran organizados e imponen condiciones. Debido a que Defacto Consulting presta un servicio al mercado donde predomina el intelecto de los profesionales, no se presenta una presión o influencia de los proveedores; entre los proveedores para este tipo de servicio pueden encontrarse empresas de distribución de suministros de oficina o materiales de oficina, aquellos que suministran y realizan mantenimiento equipos de computación, empresas que capaciten al personal sobre herramientas para este tipo de consultorías, proveedores de conocimientos que la empresa careza a la hora de iniciar el trabajo de cualquier servicio ofrecido.

Es una ventaja incentivar las buenas relaciones con los proveedores, debido a que son los encargados de dotar de materiales a la empresa

para llevar a cabo sus funciones; por otro lado puede haber la posibilidad de que estos puedan llegar a ser clientes de la empresa.

En este caso no puede existir un poder de negociación de los proveedores lo cual puede ser positivo para la empresa, puesto que existen muchas empresas que proveen lo que necesita la empresa, por lo que es necesario que se desarrollen estrategias para minimizar las influencias de la competencia y se pueda acceder a suministros de calidad.

Tabla 11: Empresas por actividad económica

Proveedores	Actividad Económica
Mas Ecuador S.A	Es una empresa consultora calificada para proveer servicios profesionales en avalúo de activos, inventarios, peritajes.
Holdingdine SA	Es la firma pionera en Ecuador, de las especializadas en Consultoría para el Talento Humano.
Ecpolpartners S.A	Es una empresa de profesionales expertos en consultoría tributaria, legal, financiera, contable que presta sus servicios a clientes de Ecuador y extranjeros a través de sus oficinas que se encuentran ubicadas en Quito y Guayaquil.
Gerencia Corporativa Gerensa S.A	La empresa presta un servicio permanente y de calidad a sus clientes de asesoramiento integral contable, operativo, financiero y legal, gerencia financiera, planificación operativa, levantamiento y reestructuración de procesos entre otras.
Bureau Veritas Ecuador S.A	La empresa se dedica a la prestación de servicios de Auditoría - Contabilidad - Implementación Niif - Manejo de Nómina y Recuperación de Impuestos.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Los proveedores de Defacto Consulting nos proporcionan del material, la información y el equipo necesario para que la empresa pueda desarrollar sus distintas actividades para la satisfacción de nuestros clientes con eficiencia y puntualidad.

1.2.2.4.3 Poder de negociación de los clientes

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto o servicio que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto o servicio llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Los clientes asumen un poder de negociación frente a sus proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una empresa al forzarla a recortar los precios, demandar servicios más extensos o mejores facilidades de crédito o, incluso, posicionar a un competidor frente a otro. El grado de influencia depende de un cierto número de condiciones:

- El grupo de clientes está concentrado y compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; esto es así en el caso de los grandes distribuidores y de los grandes centros de compras.
- Los productos que los clientes compran en la industria representan una fracción importante de sus propios costos, lo cual los lleva a negociar enérgicamente.
- Los productos comprados son estándares o indiferenciados. Los clientes están seguros de que siempre encontrarán un proveedor alternativo.
- Los costos de conversión del cliente (o costo de cambiar de proveedor) son bajos.
- Los clientes representan una amenaza real a la integración retroactiva en la cadena de suministro, y por lo tanto constituyen competidores potenciales peligrosos.
- Los clientes cuentan con una información completa sobre la demanda, los precios de mercado real, e incluso, los costos del proveedor.

Estas condiciones, igualmente aplicables al mercado de consumo que al mercado industrial, también se pueden aplicar a los minoristas frente a los mayoristas, y a los mayoristas frente a los fabricantes. Esta situación, en la cual el poder de negociación de los compradores es muy alto se da en Bélgica y en Francia dentro del sector alimentario, donde la distribución de escala está altamente concentrada y puede incluso imponer sus términos a los fabricantes.

Estas consideraciones subrayan al hecho de que la elección de los grupos de compradores objetivos constituye una decisión estratégica y crucial. Una empresa puede mejorar su posición competitiva a través de una política de selección de clientes que le permita mantener una cartera de clientes bien balanceada y de este modo evitar cualquier forma de dependencia de su grupo de compradores. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, págs. 226-227)

Poder de negociación de los clientes aplicado a DEFECTO CONSULT Cía. Ltda.

Con relación a este aspecto se analiza el poder que tienen los clientes para asociarse, y presionar a las empresas para disminuir los precios o exigir más calidad. En el entorno del servicio de consultoría no se presenta una presión por parte de los clientes puesto que existe un gran número de clientes en el mercado para este tipo de servicio.

Sin embargo es importante tomar en cuenta que las empresas no pueden desarrollar sus actividades en todos los mercados, ni tampoco satisfacer las necesidades de todas las personas; en la actualidad las empresas se han visto en la necesidad de poseer personal capacitado y confiable, además de contratar servicios en el ámbito contable, tributario y financiero. De acuerdo a estos aspectos

es importante que la empresa emprenda acciones para fomentar propuestas que sean de agrado a los clientes, de manera que se afiance su preferencia por los servicios que ofrece la empresa.

El cliente de la Organización

En DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. el cliente de la organización es toda Persona Natural o Jurídica, empresas Públicas o Privadas que requieran del servicio de asesoría empresarial.

Esta consultora atiende actualmente a las siguientes empresas:



Figura 20: Logotipos - clientes de la empresa

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

Tabla 12: Clientes de la empresa

EMPRESA	CONTACTO
Artegráfico	Humberto Chiriboga/ 02 – 2254878
Astimec S.A	Gonzalo Garzón/ 02 – 22299817
Axxis Día S.A	Ing. Cristóbal Miño R./ 02 – 3980100
Axxis Hospital	Dr. Antonio Naranjo/02 – 3980100
AxxisCan	Dr. Fernando Haro/ 02 – 3980100
BK	Cristian Riera/ 02 – 6020939
Buroqualytec	Patricio Yáñez/ 09987493132
Cámara de Industrias y Producción ICAPI	Verónica Bucheli/ 02 – 2452500
Comseg	Crnl. José Salguero/02 – 2546333
Construecuador	Ing. José Javier Jaramillo/ 02 – 2507400
Dynamia	Eduardo Gabela/ 02 – 3318493
Equaquímica	Ing. Xavier Chiriboga/ 02 – 2861690
Estratek	Ing. Jaime Lozada/ 04 – 2241365
Francelana	Sr. Philippe Mayer/ 02 – 2256287
Fundación Cuidados en Casa	Sr. Sandro Lackert/ 02 – 2545285
Grupo Renss	Ing. Frank Duque/ 02 – 2569001
Icapi	Nelson Olmedo/ 02 – 2443388
Inmobiliaria Agropecuaria	Eco. Mery Amoroso/ 02 – 2442197
MedicalTrack	Dra. Roció de Naranjo/ 02 – 3980100
Medicentro	Dr. Mauricio Garcés/ 02 – 2552411
Noperti	Ing. Nicolás Marcovici/ 02 – 2923773
Proají	Evelyn Bastidas/02 – 2891159
San Andres	Elsy Brito/02 – 2584336
Vitrinas Corona	Sayra Arguello/02 – 2808699

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

1.2.2.4.4 Amenaza de los productos sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos o servicios comienzan a ser

reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar – la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro-.

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto o servicio claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos o servicios lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de los productos o servicios que se está ofreciendo en el mercado porque cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental.** Este punto puede jugar a favor o en contra, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Los productos sustitutos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías, así mismo estos productos van de la mano con la

definición de un mercado, es decir, es el “conjunto de todas las tecnologías para una función dada y para un grupo de clientes dado”. Tales productos constituyen una amenaza permanente, porque la sustitución siempre es posible. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 226)

Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del mercado – producto pueden practicar. Cuanto más atractiva es la relación precio - rendimiento del producto sustituto, más fuerte será la limitación al aumento de precios de la industria. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 226)

Claramente, los productos alternativos que merecen particular atención son aquellos que tienden a mejorar el balance precio – rendimiento en el mercado – producto. Además, en esta comparación, debe prestarse especial atención a los costos de conversión (real o psicológica); estos pueden ser muy elevados y, desde el punto de vista del cliente, pueden compensar la diferencia de precio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 226)

Amenaza de los productos sustitutos aplicada a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

Identificar los productos sustitutos de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. no resulta sencillo. El objetivo es buscar sistemáticamente aquellos servicios que satisfagan la misma necesidad genérica o desempeñe la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a que se determine servicios alejados de la organización de partida.

Dedicarse a simplemente observar las prácticas en común de los principales clientes de la empresa podría resultar insuficiente, ya que existe el peligro de que la información llegue demasiado tarde. Por

lo tanto, resulta necesario poseer un sistema de monitoreo permanente de los desarrollos tecnológicos más importantes, con el objetivo de ser capaces de adoptar un comportamiento proactivo en lugar de reactivo.

Desde esta perspectiva, el concepto de solución de mercado, resulta de suma utilidad porque induce a la empresa a definir abiertamente su mercado de referencia en términos de tecnología alternativas que pueden desempeñar el mismo servicio base para el cliente.

Se ha considerado como sustitutos de la consultora DEFACTO CONSULT Cía. Ltda. a la consultoría alfa, aquella asesoría realizada de forma personal, la consultoría beta, aquella asesoría realizada por formales y la consultoría gamma que son los realizados por tramitadores informales.

Tabla 13: Análisis de sustituto (1) del servicio de consultoría

Análisis de sustitutos							Consultora alfa	
100%	22,30%		22,30%		11,10%		18,40%	25,80%
Poder	Producto		Plaza		Promoción		Precio	Servicio
	6,06		6,06		3		5	7
	100%		100%		100%		100%	100%
	Innovación	Práctica	Accesibilidad	Cobertura	Posicionamiento	Publicidad	Precio	Servicio
	47,00%	53,00%	53%	47%	60%	40%	100%	100%
5,8	5	7	7	5	3	3	5	7

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Tabla 14: Análisis de sustituto (2) del servicio de consultoría

Análisis de sustitutos							Consultora beta	
100%	16,40%		24,70%		17,40%		20,80%	20,80%
Poder	Producto		Plaza		Promoción		Precio	Servicio
	3,94		5,94		4,2		5	5
	100%		100%		100%		100%	100%
	Innovación	Práctica	Accesibilidad	Cobertura	Posicionamiento	Publicidad	Precio	Servicio
	47,00%	53,00%	53%	47%	60%	40%	100%	100%
4,9	5	3	5	7	5	3	5	5

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Tabla 15: Análisis de sustituto (3) del servicio de consultoría

Análisis de sustitutos							Consultora gamma	
100%	8,30%		20,80%		20,90%		29,10%	20,80%
PODER	Producto		Plaza		Promoción		Precio	Servicio
	2		5		5,02		7	5
	100%		100%		100%		100%	100%
	Innovación	Práctica	Accesibilidad	Cobertura	Posicionamiento	Publicidad	Precio	Servicio
	50,00%	50,00%	67%	33%	67%	33%	100%	100%
5,3	3	1	5	5	7	1	7	5

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

A través del análisis matricial se ha determinado el resultado más adecuado para los sustitutos existente en lo que se refiere al servicio de consultoría se ha determinado a través de cuatro factores determinantes como: a) producto, b) plaza, c) promoción, d) precio y e) servicio – calidad frente al número de contactos, que a su vez se encuentran compuestos por otros factores que obtienen una calificación entre 1 y 10, por las circunstancias que a continuación se describen y que sirven de base para la calificación en la matriz para el resultado final.

Tabla 16: Análisis de sustitutos (Producto) del servicio de consultoría

Innovación		Práctica	
Peso	Descripción	Peso	Descripción
10	Muy innovador	10	Utilizado como práctica totalmente
7	Innovador	7	Utilizado como práctica
5	Medianamente innovador	5	Medianamente utilizado como práctica
3	Poco innovador	3	Levemente utilizado como práctica
1	Nada innovador	1	Nada utilizado como práctica

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Tabla 17: Análisis de sustitutos (Plaza) del servicio de consultoría

Accesible		Cobertura	
Peso	Descripción	Peso	Descripción
10	Muy accesible	10	Amplia Cobertura Nacional
7	Accesible	7	Cobertura nacional y local
5	Medianamente accesible	5	Cobertura local
3	Poco accesible	3	Cobertura local limitada
1	Nada accesible	1	Baja cobertura

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Tabla 18: Análisis de sustitutos (Promoción) del servicio de consultoría

Posicionamiento		Publicidad	
Peso	Descripción	Peso	Descripción
10	Alto posicionamiento	10	Altos costos de publicidad
7	Posicionamiento normal	7	Publicidad dirigida
5	Posicionamiento limitado	5	Publicidad limitada
3	Posicionamiento deficiente	3	Publicidad deficiente
1	Bajo posicionamiento	1	Baja publicidad o nula

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Tabla 19: Análisis de sustitutos (Precio) del servicio de consultoría

Precios en relación al valor recibido	
Peso	Descripción
10	Sumamente caro
7	Caro en relación al valor recibido
5	Normal, del mercado
3	Barato en relación al valor recibido
1	Sumamente barato

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Tabla 20: Análisis de sustitutos (Servicio) del servicio de consultoría

Servicio	
Peso	Descripción
10	Alto servicio personalizado
7	Servicio personalizado
5	Servicio normal
3	Servicio con deficiente valor agregado
1	Servicio con bajo valor agregado

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Análisis de Sustitutos

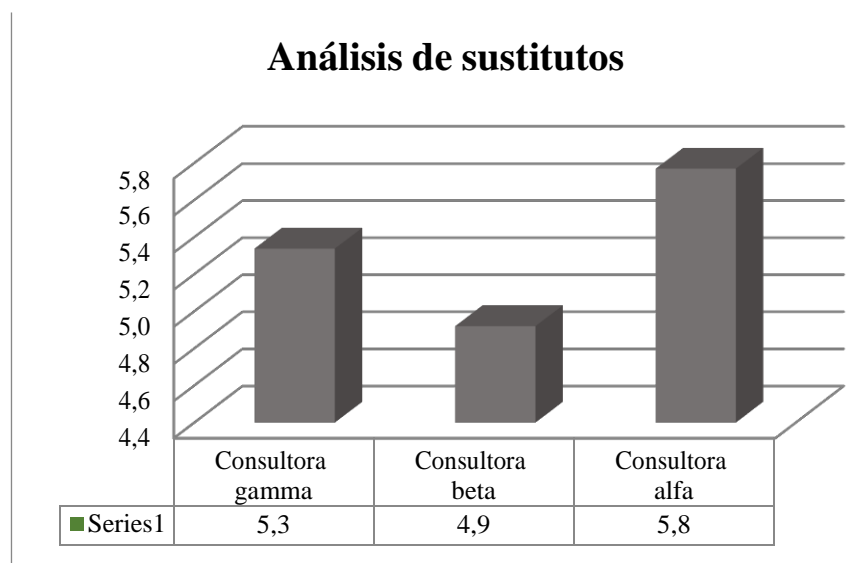


Figura 21: Análisis de sustitutos del servicio de consultoría

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Detalle de los parámetros utilizados como parte de la calificación a los servicios sustitutos sobre la consultoría.



Figura 22: Parámetros de calificación / servicios sustitutos

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Determinándose así los resultados finales de cada uno de los servicios sustitutos de DEFACTO CONSULT Cía. Ltda., siendo el servicio alfa el que posee el mayor puntaje en relación con los demás (5.8), seguido por el servicio sustituto gamma (5.3) y en tercer lugar

que obtuvo la última calificación el servicio beta (4.9), que significa de forma general que se encuentran entre un poder intermedio y bajo poder.

1.2.2.4.5 Rivalidad entre competidores

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto o servicio. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grandes y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto o servicio no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature.
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos o servicios por encima de las demás. Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

El modelo de las cinco fuerzas es útil para explorar el panorama competitivo global del mercado de referencia, pero no permite identificar a los competidores más peligrosos. Existe la tentación de prestar atención únicamente a los competidores que presentan una muestra de producto o de tecnología, porque éstos son los competidores más visibles. Debe hacerse notar que la definición del mercado de referencia en términos de solución buscada y el enfoque de macrosegmentación, deben ayudar a evitar este enfoque miope de la definición de competencia. El diagrama presentado a continuación ayuda a maximizar el conocimiento de las amenazas competitivas y a clasificar los tipos de competencia a enfrentar en un futuro cercano. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 228)

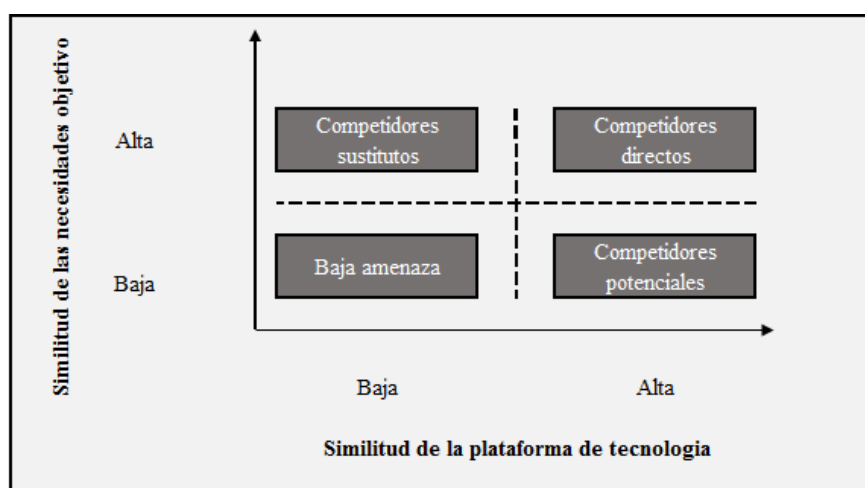


Figura 23: Matriz de identificación de competidores

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 229)

Podemos identificar cuatro tipos de competidores:

- Los competidores directos, que son las empresas que tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado como en plataforma tecnológica.
- Los competidores potenciales, representados por empresas con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades de mercado.
- Los competidores sustitutos, que satisfacen las mismas necesidades de mercado que la empresa central pero con distintos tipos de recursos y/o tecnologías.

- Los competidores durmientes, que constituyen actualmente una amenaza baja, porque tanto sus mercados objetivos como sus tecnologías son diferentes.

Este marco puede resultar útil no sólo para aumentar el conocimiento de varias dimensiones del panorama competitivo, sino para también seguir los movimientos de los competidores potenciales a través del tiempo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 228)

Rivalidad entre competidores aplicada a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

En un segmento de mercado donde los competidores están convenientemente posicionados, será complicado para la industria ingresar y competir con ellos ya que los costos fijos son altos, pues constantemente se estará enfrentado a conflictos de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- Las barreras se encuentran en constante desarrollo.
- Las barreras no son dependientes de las decisiones de empresas ya instauradas, sin embargo las decisiones estratégicas marcan un gran impacto en las mismas.
- Algunas empresas son consideradas como competidores potenciales tienen habilidades para ingresar de una forma fácil y práctica en relación a los demás.

La empresa DEFACTO CONSULT Cía. Ltda debe tomar ventaja sobre su posición y no debe dejar pasar las oportunidades que ofrece el mercado ya que podría generar una ventaja competitiva. A continuación se muestra una matriz que califica a los competidores directo de la empresa en mención.

Tabla 21: Matriz del Perfil Competitivo

Matriz del Perfil Competitivo										
No	Industria: Servicios	Ponderación	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
			Consultora 1		Consultora 2		Consultora 3		Consultora 4	
	Factores		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Calidad	15%	3	0,45	1	0,15	3	0,45	3	0,45
2	Económico	30%	3	0,9	3	0,9	4	1,2	3	0,9
3	Atencion	20%	2	0,4	4	0,8	1	0,2	3	0,6
4	Presentación	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
5	Tiempo de entrega	10%	1	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
6	Garantia	16%	4	0,64	1	0,16	2	0,32	1	0,16
TOTAL		100%		2,67		2,49		2,75		2,57

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Mediante la investigación realizada alrededor de la zona de la empresa Defacto Consulting ubicada en la ciudad de Quito se obtuvo que existe cuatro Consultoras de calidad por el número de clientes que posee y el espacio que ocupa para prestar el servicio de consultoría, que son analizados a través de seis factores de: a) calidad, b) económico, c) atención, d) presentación, e) tiempo de entrega y f) garantía, que a su vez fueron calificados a través de las siguientes puntuaciones.

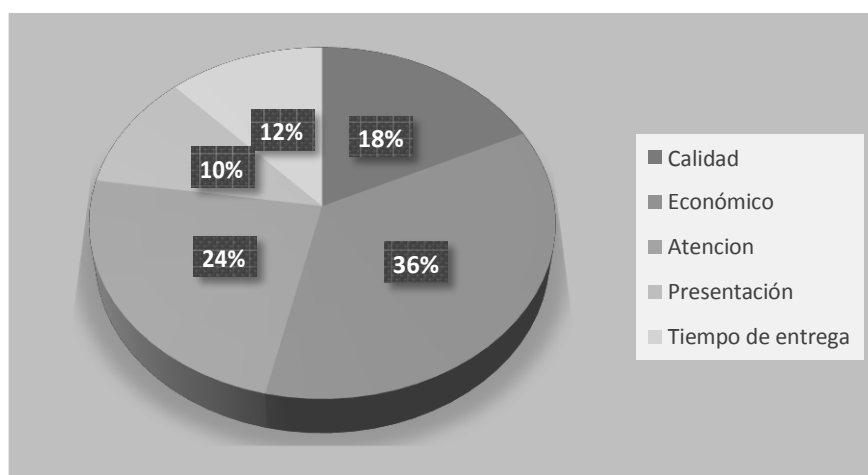


Figura 24: Importancia de los atributos valorados

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

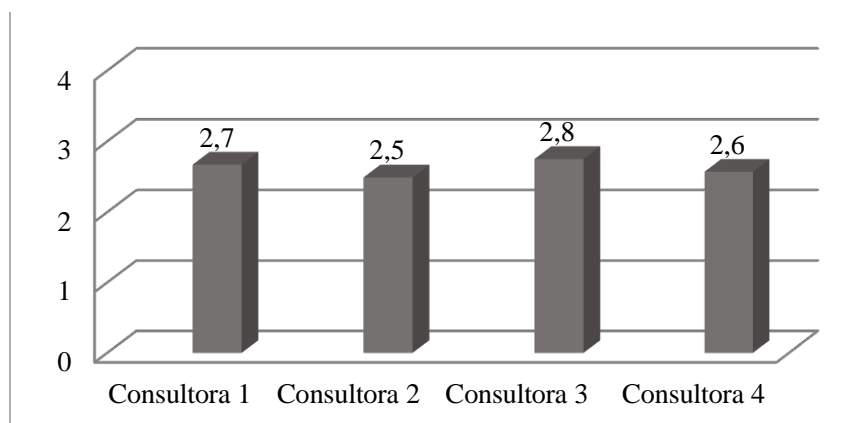


Figura 25: Posición competitiva de las Consultoras

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Detalle de los parámetros utilizados como parte de la calificación al perfil competitivo



Figura 26: Parámetros de calificación / perfil competitivo

Fuente: (Sprocket Marketing, s.f.)

Para establecer una ponderación cuantitativa que clarifica cuál es la importancia o posición competitiva, estableciendo que la consultora 3 es el principal competidor, seguida por la consultora 1, mientras que la consultora 4 y de forma final la consultora 2.

Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa

- La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.
- La segunda fuerza es la rivalidad. Si la empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendremos será muy baja, sin embargo, si lo que ofrecemos es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior.
- La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente nos medimos con otras empresas para poder ver si nuestro producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas.

- En lo que se refiere a la cuarta fuerza, nos encontramos en la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.
- En último lugar, nos encontramos con la quinta fuerza, la cual nos habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos. (Las 5 Fuerzas de Porter, s.f.)

1.2.3 Análisis Externo

Las oportunidades y amenazas se miden como parte de un análisis externo. Ambas pueden ocurrir cuando las cosas suceden en el entorno externo que puede requerir un cambio en la empresa. Estos cambios externos pueden atribuirse pero no se limitan a las tendencias del mercado, los proveedores, socios, clientes, competidores, las nuevas tecnologías y el entorno económico. Las oportunidades se presentan como factores atractivos que pueden propulsar o influir positivamente en la organización de algún modo. Las amenazas son factores externos que puedan poner la meta de la organización en riesgo. Estas a menudo se clasifican por su nivel de severidad y probabilidad de ocurrencia. (Lorette, s.f.)

1.2.3.1 Análisis del Macroambiente

Los factores macroambientales son aquellos que influyen de manera importante en el sistema orgánico de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de éstas; pero no son del todo incontrolables pero que si tiene una incidencia directa dentro de la economía. Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan

una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. (Análisis de la Empresa y su entorno, 2013)

1.2.3.1.1 Factores Económicos

Según Mewell (2012), son los relacionados con actividades que las personas y la sociedad desarrollan no aisladamente, sino como miembros de un estado lo cual permite caracterizarlos como acciones económico-sociales. Son aquellos que la misma sociedad despliegan en sus esfuerzos para procurar ser medios de satisfacción que no pueden obtener de manera gratuita (Calahorrano, 2009).

Los hechos económicos de producir, distribuir y consumir ocurren espontáneamente sin que las personas estén realmente conscientes de lo que hacen pero que inciden en el nivel de vida de los hogares. Pero cuando el individuo toma conciencia de sus necesidades y de cómo satisfacerlas, está en presencia de un acto económico en función de los factores económicos. (López Sánchez, 2007)

Inflación

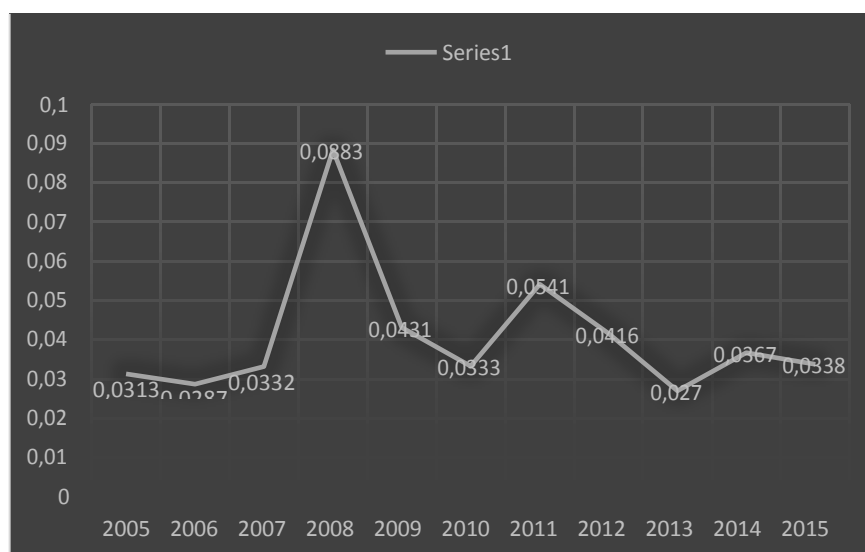


Figura 27: Inflación

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2015)

El cambio de la moneda y factores externos incidieron considerablemente en la economía del país entre los principales están el fenómenos naturales, composición de la cadena de producción- transporte intermediación – consumo; precios internacionales que provenían de insumos de bienes transables, las devaluaciones de tipo de cambio, nivel de liquidez de la economía (Banco Central del Ecuador, 2015).

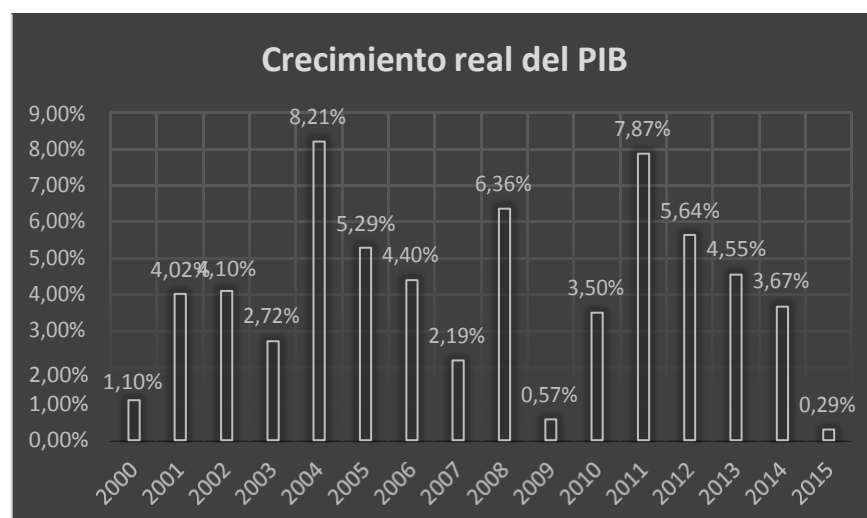
Después de la dolarización la inflación bajo considerablemente en el 2005 se ubicó en el 3.13% paulatinamente para los años posteriores la tasa se mantuvo estable entre el 2% y 4%, no obstante para el 2008 la inflación se incrementó debido a las inundaciones que afectaron a gran parte de los productos primarios, y la presión de precios

internacionales dando lugar a una inflación de 8.83%. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Para el 2012, 2013 y 2014 la tasa de inflación fue de 4,16%, 2,7%, 3.67% respectivamente, mostrando una variabilidad normal dentro de los rangos aceptables en el Ecuador, y para el 2015 la tendencia prácticamente se mantuvo es más se disminuyó con respecto al año anterior y se situó en el 3.38%. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Es un indicador de referencia en la economía del país ya que su impacto afecta a los créditos y al consumo. Se evidencia que a partir del 2000 la inflación logró estabilizarse y se ha mantenido estable gracias a la dolarización principalmente y algunas de las medidas económicas implementadas. El efecto ha sido positivo ya que las empresas tienen la posibilidad de acceder a créditos o a su vez invertir en varias actividades como en consultorías que aporten al desarrollo de la economía del país. (Banco Central del Ecuador, 2015).

El proceso inflacionario en el Ecuador ha tenido variabilidad y es claro que en la última década se ha mantenido bastante estable, sin tendencia a la baja, pero con valores manejables. (Banco Central del Ecuador, 2015).

PIB**Figura 28: El PIB**

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2015)

En el gráfico se puede observar la variación del PIB desde el año 2000 el indicador fue de 1.1%, luego de la dolarización, crecido paulatinamente tanto así que en el año 2004 tuvo un incremento hasta llegar al 8.21%. A partir del año 2005 y con crecimientos importantes al 2008, 2010 y 2011, años en los cuales las tasas de crecimiento se situaron en 6.36%, 3.50 y 7.87% respectivamente, contrariamente para el año 2009 existió un decrecimiento del PIB de 5.79% respecto al año anterior, lo cual se debió principalmente a la crisis económica mundial que tuvo un efecto en el país. Para el 2012, 2013 y 2014 tiene un disminución con comparación al 2011, con lo cual se presentó tasas de 5.64%, 4.55% y 3.67% respectivamente, sin embargo para el año 2015 no tuvo ningún cambio por el contrario sufrió una baja significativa llegando a 0.29%. (Banco Central del Ecuador, 2015).

El crecimiento del PIB en los últimos 16 años ha tenido alto nivel de variación, desde el año 2000 cuando luego de la dolarización el país ha empezado a estabilizarse en cuanto a su producción a pesar de las medidas económicas tomadas por los presidentes de turnos. Esta estabilidad económica ha provocado mayor confianza en las empresas para endeudarse y mayor inversión permitiendo dinamizar la economía del país. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Tasa de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube (Banco Central del Ecuador, 2016). Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (Banco Central del Ecuador, 2016)

La **Tasa Activa Efectiva Referencial** corresponde a la tasa activa efectiva referencial del segmento productivo corporativo. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tabla 22: Tasa Activa Efectiva Referencial

FECHA	VALOR
Agosto-31-2016	8.21 %
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %
Abril-30-2016	9.03 %
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2016)

La **Tasa Pasiva Efectiva Referencial** corresponde al promedio pondera por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las entidades del sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tabla 23: Tasa Pasiva Efectiva Referencial

FECHA	VALOR
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2016)

Las instituciones financieras han generado controversia durante los últimos años, sobre todo por la crisis de finales de la década pasada, de donde pasaron de ser víctimas y a victimarios, y los bancos que quedaron en pie tuvieron que no solo restituirse financieramente, sino que también volver a generar esa confianza dentro del país ante los clientes. Los bancos tienen un rol fundamental dentro de un Estado ya que son los medio dinamizadores del papel moneda y además los entes generados de crédito. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Si bien dentro de las ultimas regulaciones bancarias se ha estrechado la brecha entre la tasa activa y pasiva, durante los últimos tres años han sido los mejores en lo que respecta a beneficios para los propietarios de los bancos, generándose una disyuntiva entre el estado y las instituciones financieras sobre la forma de generar el excedente y el direccionamiento del mismo. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tabla 24: Tasas de Interés

Tasas de Interés			
agosto - 2016			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.02	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.03	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.66	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.67	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.21	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.99	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.33	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.70	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.72	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.38	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.91	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	26.77	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.66	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.35	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.15	Inversión Pública	9.33

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2016)

Reserva Monetaria

Según analistas económicos la reserva monetaria del Ecuador, está por debajo de lo requerido en un sistema de dolarización. Esto dejaría sin respaldo al dinero electrónico que impulsa el gobierno. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Ecuador mantiene cifras superiores a \$4065 millones en el RILD

Según estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) hasta el 14 de junio de este año el país acumuló un monto de \$ 4067,8 millones, superior de junio de 2012, que fue de \$3930,9 millones. (Banco Central del Ecuador, 2016)

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) se ubicó en cifras mensuales más altas durante el primer semestre de este año

con relación al similar periodo de 2013, con excepción de enero, lo cual implica que se han mantenido ingresos favorables para la economía local. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Un reporte del Banco Central del Ecuador (BCE), señala que existe una estabilidad en periodos similares. Según el cálculo, hasta el 14 de junio de este año arroja \$ 4067,8 millones, monto que supero el registrado el 12 de junio de 2012, que fue de \$ 3930,9 millones. (Banco Central del Ecuador, 2016)

De febrero a junio del año anterior, el promedio mensual del RID no sobrepasó los \$ 4000 millones; en tanto, en igual periodo del presente año, se han mantenido por encima de esa cantidad. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Según el último reporte del BCE al 21 de junio de 2013, la RILD se ubicó en \$4154,9 millones. Ello puede traducirse como un fortalecimiento en el nivel de las reservas del país. Los niveles actuales son suficientes para cubrir la moneda circulante y los depósitos de las instituciones financieras como establece la ley.

La RILD ha tenido un saldo promedio de \$ 3 308 millones (5,1% del PIB) en el periodo 2007 – 2012 versus \$ 1.432 millones (4,5% del PIB) en el periodo 2000 – 2006. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tabla 25: Reserva Monetaria

Fecha	Reserva Monetaria Internacional RMI	Reserva Internacional Libre Disponibilidad RILD
	Saldo en Millones de Dólares	Saldo en Millones de Dólares
Oct-12		4033,19
Nov-12		3442,96
Dic-12		2482,53
Ene-13		2827,10
Feb-13		4212,81
Mar-13		4373,03
Abr-13		4660,87
May-13		4191,10
Jun-13		3760,54
Jul-13		3670,01
Ago-13		4508,12
Sept-13		4233,50
Oct-13		4206,00
Nov-13		4051,06
Dic-13		4360,52
Ene-14		4182,73
Feb-14		4332,41
Mar-14		3976,25
Abr-14		3568,89
May-14		4010,31
Jun-14		5822,42
Jul-14		5557,39
Ago-14		6171,20

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2014)

Tabla 26: Reservas Internacionales

Reservas Internacionales	
<i>(En millones de US\$)</i>	
Ene-15	3.654,69
Feb-15	3.717,30
Mar-15	3.667,74
Abr-15	3.439,93
May-15	4.567,46
Jun-15	4.739,19
Jul-15	4.771,97
Ago-15	4.201,41
Sept-15	3.511,56
Oct-15	3.308,36
Nov-15	3.126,32
Dic-15	2.495,96
Ene-16	3.207,36
Feb-16	3.341,64
Mar-16	2.573,07
Abr-16	2.485,02
May-16	2.158,55
Jun-16	3.572,84
Jul-16	4.295,86
05/08/2016	4.090,70
11/08/2016	4.206,89

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2016)

La política de repatriación de recursos que se mantenían en el extranjero con baja rentabilidad y ahora se invierten en el país a través de la banca pública con tasas de retorno mayores ha generado para el país los resultados esperados, dice el BCE. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tabla 27: Reservas Internacionales en millones de US\$

Reservas Internacionales	
<i>(En millones de US\$)</i>	
	11-Ago-2016
1. Posición neta en divisas	3.967,70
1.1 Caja en divisas	169,35
1.2 Depósitos netos en Bcos. e Inst. financieras del exterior	390,03
Depósitos en Bcos. e Inst. financieras del exterior	390,03
Pasivos de corto plazo (swaps)	-
1.3 Inversiones dep. plazo y títulos	3.408,31
2. Oro	525,35
3. DEGs	24,68
4. Posición de reserva en FMI	(325,19)
5. Posición con ALADI	2,16
6. Posición SUCRE	12,19
TOTAL RESERVAS INTERNACIONALES	4.206,89

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2016)

Desempleo

Desde 1998 hasta 2000 la tasa de desempleo fueron cíclicas generado por los eventos económicos y sociales que se generaron en estos años hay que destacar que los problemas se agudizaron por los conflictos limítrofes con el Perú, 1996 el fenómeno del niño 1997-1998, en 1999 la crisis financiera en donde se registraron altos niveles de desempleo provocando la migración a país como Estados Unidos y la Unión Europea. (Banco Central del Ecuador, 2015)

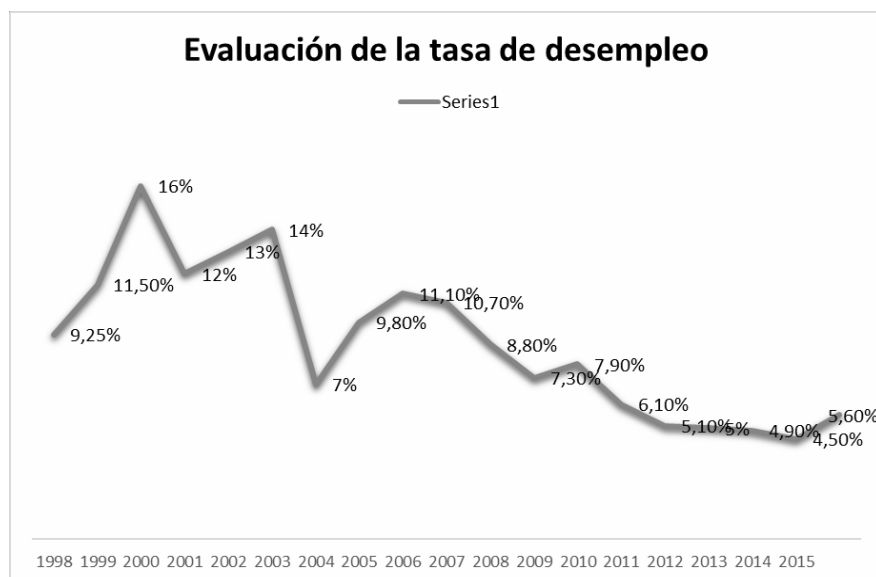


Figura 29: Evaluación de la tasa de desempleo

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2015)

Para el año 2000 hasta el 2009 la tasas de desempleo decreció, para el 2009 el desempleo se ubicó en 7,9% es decir 377.000 desempleados, hasta 6,10% al 2010 es decir 343,2 mil desempleados un 7,7% de la PEA. Al 2011 se llegó al 5,10%, mientras que el año 2012 se cerró con una tasa de desempleo del 5,00% para el 2013 la tasa de desempleo se ubicó en 4.9% y en el 2014 se ubicó en 4,5% siendo la más baja del mercado, pero para el año 2015 esta tasa se incrementó con respecto al año anterior y se ubicó en 5.60%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

La disminución del desempleo a nivel nacional ha sido un factor positivo ya que se han creado plazas de trabajo que han permitido mejorar el ámbito laboral, con lo cual se cambia el estilo de vida de la población y se mejora las condiciones de vida, el efecto que tienen las empresas en crecimiento constante y las nuevas empresas es

positivo ya que los consumidores destinaran sus ingresos hacía el comercio de bienes y servicios. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Balanza Comercial

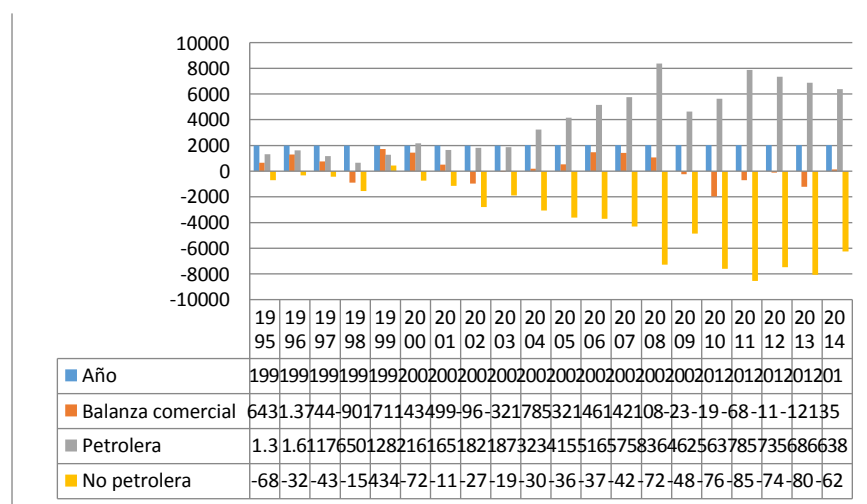


Figura 30: Balanza Comercial

Fuente: (BCE- Estadísticas, 2015)

Para el análisis de la balanza comercial se consideran dos aspectos que están inmerso es decir las exportaciones e importaciones por ende para 1995 -2003 los déficit eran perjudiciales para la economía del país, sin embargo el BCE tenía la capacidad de manipular el tipo de cambio real depreciando la moneda permitiendo que los productos nacionales sean más económicos que los importados, dando lugar al consumo interno, con la dolarización y los déficit comerciales el estado ya no podría imprimir monedas las transacciones comerciales y financieras y los tratados comerciales perjudicaron a la balanza comercial, esto se debe a las políticas económicas tomadas en ese año. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Durante el año 2006, el Ecuador registró un superávit comercial de USD 1,462.8 millones, lo que representa un significativo incremento superior a los USD 600 millones, frente al resultado obtenido en el año 2005, USD 532 millones. Este resultado es fruto de un crecimiento en valor de las exportaciones de 22.4%, superior al de las importaciones, que fue de 17.2%. Las exportaciones totales del período alcanzaron un nivel FOB de USD 12,362.9 millones; mientras que las importaciones ascendieron a un valor FOB de USD 11,215.2 millones (Banco Central del Ecuador, 2015).

La balanza comercial en los últimos años ha mostrado diferencia entre las importaciones y las exportaciones en el país con valores menores a cero, es decir que existen más importaciones que exportaciones lo que perjudica al sector nacional, generado déficit en relación a las divisas para el país. Para el 2008 los valores se mantenían sobre cero, sin embargo para el 2010 las condiciones cambiaron con +1979 millones de FOB, para el 2012 el valor estaba cercano a cero (-111) siendo un referente de cambio y de mejora. “Para el 2013 La balanza comercial salió con saldo en rojo de \$1214,9 y en el 2014 tuvo un saldo positivo de 135 millones. (Explored, 2013).

La evolución de este indicado no ha sido positiva ya que los últimos 18 años el país ha mantenido déficit comercial, es decir que depende de las importaciones esto perjudica a la producción interna lo cual no es beneficiosos en general para el país pero esto ha generado políticas a favor de las exportaciones para beneficiar al ingreso de divisas extranjeras. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Actividad económica en el Ecuador

“La situación económica en el Ecuador en el año 2009 se vio reflejada en el PIB con un decremento del -2.34% a pesar de que los años anteriores en donde se estableció una desaceleración internacional.” (Banco Central del Ecuador , 2010)

Esto se debió a la crisis mundial por la que pasa el sector externo por la reducción del precio del petróleo y factores que estuvieron a la par con la reducción de remesas y la inversión extranjera provocaron dos fenómenos, un alto índice de desempleo y la caída de la demanda de los hogares, que fue simultaneo con varios factores relacionados al incremento de precios y el deterioro de mercado. (Rosero Garcés & Pérez Avellaneda, 2009)

“Para el 2010 la situación económica del país mantuvo un crecimiento del 3,58% esto se debió a la fuerte inversión, sin embargo el sector petrolero, una de las principales fuentes de financiamiento del país, se contrajo un 2,65% profundizando la caída del 2009 de un 2,58%.” (Banco Central del Ecuador , 2010)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) muestran que en el primer trimestre de 2010, la economía ecuatoriana creció solo un 0,6% con respecto al mismo período del año anterior. Y la proyección para finales del año es de apenas el 2,7%. Adicionalmente existe reactivación en el consumo privado y la inversión, los sectores en donde mayor dinamismo económico

fueron el sector comercial, intermediación financiera, manufacturera y de pesca. (Banco Central del Ecuador , 2010)

El 2011 fue un periodo de cambio por la evolución del PIB pues según este indicador se estableció un gran dinamismo del sector privado y el crecimiento de las exportaciones, sin embargo esto se debe al elevado gasto público con los altos costos del petróleo que relativamente aumentan el consumo, permitieron que la economía del país se mantenga estable. Mientras que el 2012 fue un año electoral y de limitante para el partido de gobierno, por las confrontaciones políticas y por los aciertos y desaciertos del presidente Rafael Correa.

Sin embargo, los logros de la última década están en riesgo debido a la desaceleración económica que experimenta el país como consecuencia de la reducción del precio del petróleo desde fines de 2014, el difícil acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la apreciación del dólar. Por lo tanto este periodo económicamente hablando se ha vuelto muy complejo en donde el Ecuador tiene el desafío de adecuarse al nuevo contexto internacional de una manera ordenada, con el fin de preservar la estabilidad económica, recuperar la senda del crecimiento en el mediano plazo y proteger los importantes avances sociales logrados durante la pasada década. En ese sentido, es fundamental fortalecer la eficiencia y progresividad del gasto público para que la consolidación fiscal no comprometa la reducción de la pobreza ni los proyectos de inversión más

importantes, en los que está el fortalecimiento económico de las empresas pequeñas y medianas para que puedan competir con las grandes industrias y de esta manera puedan llegar a internacionalizarse (Banco Mundial, 2015).

1.2.3.1.2 Factores Políticos

“Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica”. (Entorno General, s.f.)

En los factores políticos se puede observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, dado que el entorno político favorece a las empresas desde la emisión o supresión de un ley, decreto o acción, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a una empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, que afecta o beneficia muy significativamente a las empresas cuando decidieran convertirse en una multinacional o exportar e importar productos. (Entorno General, s.f.)

Los factores como la inestabilidad política durante el último gobierno es inexistente lo cual no ha causado daños sustanciales en las compañías a pesar de las fuertes bajas en los ingresos sostenidos en períodos como el de 2007 – 2008. El cual estuvo acompañado de una reducción en el capital e inversión extranjera.

Un aspecto fundamental es el marco legal regulatorio en el cual se pueden citar leyes de contratación, aspectos tributarios, ambientales, regulaciones técnicas, normas de calidad, entre otras. La falta de un gremio que agrupe a las empresas del sector no es un factor indispensable para el trabajo de las compañías que prestan servicios similares al de Defacto Consulting Cía. Ltda., sin embargo, podría facilitar procesos de importación tecnológica y capacitaciones al talento humano.

Estabilidad política

La estabilidad política generada por el actual presidente Econ. Rafael Correa representa un profundo contraste con las enormes divisiones sociales y económicas del pasado y la inestabilidad económica de décadas recientes. Esto tiene sus raíces en la transición de Ecuador, que pasó de ser un país principalmente rural con una élite minoritaria de terratenientes, a uno donde los descubrimientos petroleros en los años 60 produjeron una dinámica diferente en la economía. Donde los campesinos pobres emigraron a la Amazonía en el oriente del país para trabajar en los campos petrolíferos y las exportaciones del crudo, y rápidamente se convirtieron en la primera fuente de ingresos del país, lo que lo convirtió en el segundo exportador de crudo en Sudamérica. La economía creció pero Ecuador siguió siendo uno de los países más pobres en América del Sur. Las élites de terratenientes permanecieron en el poder.

Igual que en otros países de la región, Ecuador vivió un período de regímenes militares durante los 60 y 70, pero sin los abusos de derechos humanos a gran escala que ocurrieron en otros lugares. A finales de la década de 1990, una combinación de factores condujo a una grave crisis económica. Los bajos precios del crudo, junto con los daños agrícolas causados por las inundaciones provocadas por El Niño golpearon duramente al país. El resultado fue un período de enorme inestabilidad. En el 2000, el país se vio forzado a adoptar el dólar estadounidense para evitar la hiperinflación (Vernaza, 2012). Además de cientos de miles de ecuatorianos emigraron, principalmente a Estados

Unidos, España e Italia. Siete presidentes llegaron y salieron del poder en un periodo de diez años. (Caselli, 2013)

Las políticas de Correa han tenido varios resultados. Las tasas de pobreza se redujeron significativamente, de 37% en 2007 a 27% en 2012, según estadísticas oficiales, incremento sustancial en sectores estratégicos como: salud, educación, investigación, carreteras, entre otras. Además de la instauración de leyes en contra de: lavado de activos, medios de comunicación, reformas al código penal y demás acciones. (Caselli, 2013)

1.2.3.1.3 Factores Tecnológicos

El desarrollo de la tecnología a nivel mundial está creciendo a pasos agigantados, facilitando las labores de las personas e impulsando el mejor vivir de todos, en el caso de las empresas de consultoría la tecnología es de gran ayuda puesto que por medio de los equipos tecnológicos como computadoras, el servicio de internet y Wifi, le sirven para desarrollar sus actividades de gestión de consultoría tributaria y financiera, por otro lado les permite estar más comunicados con sus clientes a través de correos electrónicos, o por medio de las páginas web personalizadas de las empresas donde pueden responder a las inquietudes y quejas de los clientes. Con la ayuda de la tecnología las empresas de consultoría pueden llevar a cabo la publicidad y promoción de sus servicios, permitiendo que esta gestión no solo llegue a nivel local sino a nivel nacional de ser caso.

1.2.3.1.4 Factores Naturales

“Los factores naturales afectan a la empresa debido a: las leyes que requieren que éstos cambien equipos y procedimientos para cumplir los estándares impuestos=inversión= dinero.” (Mendez & Cruz, 2014)

En el Ecuador se vive dos panoramas que generan amenazas no solo a la población sino a la inversión para la seguridad de la misma, por un lado tenemos los frecuentes sismos y por otro lado la actividad económica.

1.2.4 FODA

El FODA, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa. (Monografias.com, s.f.)

“El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.” (Monografias.com, s.f.)

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. (Monografias.com, s.f.)

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (El FODA en tu empresa y en tu interior, 2017)

“La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, and *threats*), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 52)

Análisis del Entorno (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Las unidades de negocio deben analizar las *fuerzas del macroentorno* (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del *microentorno* significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica.

La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Se podría decir que, en gran medida, el buen marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades. Una **oportunidad de marketing** es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado. La primera es ofrecer algo que no abunda. Esto requiere poco trabajo de

marketing, puesto que la necesidad es evidente. La segunda es ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior. Existen diversas formas de descubrir posibles mejoras para productos o servicios: pedir sugerencias los clientes (*método de detección de problemas*), pedir a los clientes que imaginen una versión ideal del producto o del servicio (*método ideal*) y pedir a los clientes que esquematicen las fases de adquisición, empleo y abandono de un producto (*método de la cadena de consumo*). Esta tercera fuente suele conducir a un producto o servicio totalmente nuevo. (Kotler & Keller, 2006, pág. 52)

Las oportunidades pueden adoptar un sinfín de formas, y los mercadólogos tienen que ser hábiles a la hora de identificarlas. (Kotler & Keller, 2006, pág. 52)

- Una empresa se podría beneficiar de agrupar tendencias de diferentes sectores y lanzar al mercado nuevos productos o servicios híbridos.
- Una empresa podría crear un proceso de compra más cómodo o eficiente.
- Una empresa puede satisfacer la necesidad de más información y asesoramiento de los consumidores.
- Una empresa puede personalizar un producto o servicio que anteriormente se ofrecía de forma estandarizada.
- Una empresa podría ofrecer nuevas capacidades del producto.
- Una empresa podría entregar un producto o prestar un servicio más rápidamente.

- Una empresa podría ofrecer un producto a un precio mucho más bajo.

(Kotler & Keller, 2006, pág. 52)

Para valorar las diferentes oportunidades, las empresas pueden utilizar el **Análisis de Oportunidades de Mercado (AOM)** y determinar el atractivo y las posibilidades de éxito de esas oportunidades. En este marco, deben preguntarse:

1. ¿Se pueden articular los beneficios de la oportunidad de forma convincente para un público meta determinado?
2. ¿Se puede llegar al público meta con canales comerciales y de comunicación efectivos y cuyo costo sea razonable?
3. ¿Tiene la empresa la capacidad y los recursos necesarios, o puede tener acceso a ellos, para ofrecer beneficios a los consumidores?
4. ¿Puede la empresa ofrecer beneficios a los consumidores mejor que cualquier competidor real o potencial?
5. ¿La rentabilidad de la inversión será similar o superior al costo de los fondos requeridos?

Algunos acontecimientos del entorno externo pueden representar amenazas para las empresas. Una **amenaza del entorno** es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa. Las amenazas se deben clasificar de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad.

Para enfrentarse a ellas, la empresa debe preparar un plan de contingencia que establezca qué debe hacer la empresa antes o durante la aparición de la amenaza.

Una vez que los directivos han identificado las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta una unidad de negocio determinada, es el momento de valorar su efecto sobre el negocio global de la compañía.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 53)

Matriz de Oportunidades				Matriz de Amenazas			
Atractivo		Probabilidad de éxito		Gravedad		Probabilidad de ocurrir	
		Alta	Baja			Alta	Baja
		Alto	Bajo			Alta	Baja
	Alto	1	2		Alta	1	2
	Bajo	3	4		Baja	3	4

Figura 31: Matrices de oportunidades y amenazas

Fuente: (Dirección de marketing, 2006, pág. 54)

Análisis del Ambiente Interno (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

“Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Para ello se puede utilizar un formulario titulado *Cuestiones clave: Análisis de fortalezas y debilidades*.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 53)

Tabla 28: Matrices de oportunidades y amenazas

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES								
			Valoración			Importancia		
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
<i>Marketing</i>								
1. Reputación de la empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participación de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfacción del cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retención de clientes	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Calidad del producto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Calidad de los servicios	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficacia del precio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficacia de la distribución	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficacia de la promoción	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficacia de la fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficacia de la innovación	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Alcance geográfico	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Finanzas</i>								
13. Costo y disposición de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Flujo de efectivo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidad financiera	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Producción</i>								
16. Instalaciones	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economías de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Dedicación de mano de obra capacitada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidad para cumplir plazos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricación	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Organización</i>								
22. Líderes visionarios y capacitados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Dedicación de empleados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientación emprendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidad o capacidad de respuesta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fuente: (Dirección de marketing, 2006, pág. 55)

Por supuesto, la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas. (Kotler & Keller, 2006, pág. 53)

A veces un negocio funciona mal, no porque a sus departamentos les falten las fortalezas necesarias, sino porque no trabajan bien en equipo. Por tanto, es crucial valorar la calidad de las relaciones interdepartamentales adecuadamente. (Kotler & Keller, 2006)

análisis FODA “Defacto” Consult



Figura 32: Análisis FODA Defacto Coonsult

Fuente: (Dirección de marketing, 2006, pág. 55)

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

2.1.1 Introducción

Cada mercado es diferente, y cada uno de los diferentes mercados está integrado por tipos de personas diferentes, sin embargo, si se pueden hacer grupos de personas o segmentos que tengan gustos y preferencias parecidos. Por lo cual, la segmentación de mercados se los puede definir como la “división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea” (Rosero, 2002)

Una de las primeras decisiones estratégicas de una empresa es definir su mercado de referencia y elegir el o los segmentos a los que apuntará (Smith, 1956). Esta elección implica la participación del mercado total en grupos de clientes con necesidades y características de comportamientos o motivaciones similares, que constituyen distintas oportunidades de mercado. Una empresa puede elegir abastecer a todos los posibles clientes o centrarse en uno o varios segmentos específicos dentro del mercado de referencia. Generalmente el resultado de un análisis de segmentación es una matriz de segmentación, que describe el perfil cualitativo y cuantitativo de los segmentos más importantes (normalmente cuatro a cinco). (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 150)

Al utilizar este mapeo del mercado de referencia, la firma evaluará después el atractivo de cada segmento mediante un análisis de la atraktividad del mercado de referencia, y su propia competitividad, antes de tomar decisiones respecto a

cuál segmento o segmentos apuntará y que posicionamiento adoptará dentro de cada uno de los segmentos elegidos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Los resultados de un análisis de segmentación toman forma en una matriz que describe los diferentes mercados productos o segmentos que pertenecen al mercado de referencia. El objetivo de dicho análisis es el de medir y anticipar el tamaño, el ciclo de vida y el potencial de beneficio de cada segmento o mercado producto. Evaluar el potencial de ventas de un mercado es responsabilidad del marketing estratégico. Estas proyecciones de mercado las utilizará luego la administración general para calcular las inversiones y la capacidad de producción. Los pronósticos del potencial de mercado y su medición constituyen una información clave en estas decisiones. (Kotler & Keller, 2006)

Además de monitorear el entorno de marketing, los mercadólogos también deben desarrollar conocimientos específicos sobre los mercados concretos en los que operan. Los buenos profesionales aprecian toda información que les ayude tanto a interpretar los resultados pasados como a planear las actividades futuras. Los expertos en marketing necesitan información oportuna, precisa y manejable sobre el mercado, la competencia y las marcas rivales. Deben ser capaces de tomar las mejores decisiones estratégicas a largo plazo. Si se conoce el *insight* de los consumidores y se conocen las distintas implicaciones de marketing se podrá, con frecuencia, lanzar un nuevo producto o servicio con éxito o impulsar el crecimiento de una marca. (Kotler & Keller, 2006)

2.1.2 Pasos del proceso de segmentacion de mercado

La implementación del proceso de segmentación consta de cuatro pasos básicos:

1. Análisis de segmentación, o subdivisión de los mercados producto en distintos grupos de compradores potenciales que tienen las mismas expectativas o requisitos (condición de homogeneidad), y que son diferentes de otros clientes ubicados en otros segmentos (condición de heterogeneidad).
2. Elección del mercado, o selección particular de segmento o segmentos a los que apuntará, dada la ambición estratégica de la empresa y sus capacidades distintivas, una decisión basada en los resultados de los análisis de atractivo y competitividad.
3. Posicionamiento de mercado, o decisión sobre cómo quiere la empresa que las mentes de los clientes potenciales lo perciban, dada la calidad distintiva del producto y las posiciones que ocupan los competidores.
4. Programación de marketing, dirigida a cada segmento objetivo. Este último paso implica el desarrollo y despliegue del programa o programas específicos de marketing que se designan especialmente para poder alcanzar el posicionamiento deseado en el o los segmentos objetivos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

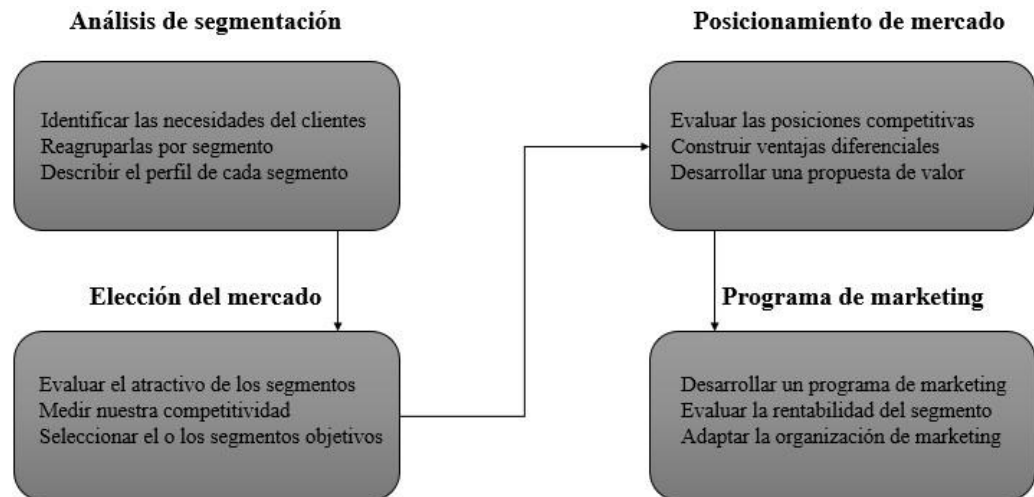


Figura 33: Pasos del proceso de segmentación de mercado

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 151)

2.1.2.1 Análisis de segmentación de mercado

El primer paso, el análisis de segmentación del mercado de referencia, se desarrolla generalmente en dos pasos, correspondientes a diferentes niveles de segregación del mercado total.

El primer paso, llamado macrosegmentación, tiene como objetivo identificar, los “mercados producto”, mientras que el segundo paso, la microsegmentación, busca cubrir “segmentos” de clientes dentro de cada mercado producto previamente identificado. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 150)



Figura 34: Análisis de segmentación de mercado

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 150)

Macrosegmentación – “La definición del campo de actividad de una empresa se delimita a través de la puesta en práctica del concepto de

producto - mercado, y esta noción, analizada en diferentes niveles de agregación nos da la posibilidad de aplicar la metodología de macro segmentación” (Zapata, 2005)

Microsegmentación – “Una vez efectuada la gran partición o macro segmentación en productos-mercado se hace necesario un análisis más minucioso y detallado de los segmentos o conjuntos parciales homogéneos que los integran.” (Zapata, 2005)

2.1.2.2 Elección del mercado

Consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no. Las organizaciones tienen recursos finitos y por consiguiente no pueden satisfacer ni a todos los clientes ni en todo. El término mercado se refiere a personas (naturales o jurídicas) que buscan productos en una determinada categoría de producto.

- Para que un grupo de personas constituya un mercado deben cumplirse los siguientes requisitos:
- Las personas deben tener necesidades de un determinado producto dentro de una categoría de producto.
- Las personas del grupo deben tener la capacidad para comprar el producto.
- Las personas del grupo deben estar dispuestas a usar su poder adquisitivo.
- Las personas del grupo deben tener la autoridad para decidir la compra de los productos específicos. (Ayala Ruiz, s.f.)

En el caso de la empresa consultora “*Defacto Consulting*” que desea incursionar en un nuevo mercado referente a la ciudad de Ambato se debe explorar oportunidades de mercadeo que le brinde una oportunidad

favorable para llegar a un determinado grupo de clientes y generar ventas plenamente identificables. Esas oportunidades de mercadeo tendrán que analizarse a la luz del entorno interno de la empresa, esto es, con relación a sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, a sus fortalezas y debilidades, a su visión, misión y objetivos organizacionales.



Figura 35: Elección del mercado

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

2.1.2.3 Posicionamiento de mercado

Se llama posicionamiento de mercado a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia.

En marketing, se evita por todos los medios dejar que el Posicionamiento ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor. El Posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo. (Trout, 1969)

Luego de la investigación de mercado se hablará de las estrategias de posicionamiento a utilizarse para la empresa “*Defacto Consulting*”, sin embargo en la siguiente matriz se pretende tener una visión de estos conceptos como parte de uno de los pasos del proceso de segmentacion de mercado.

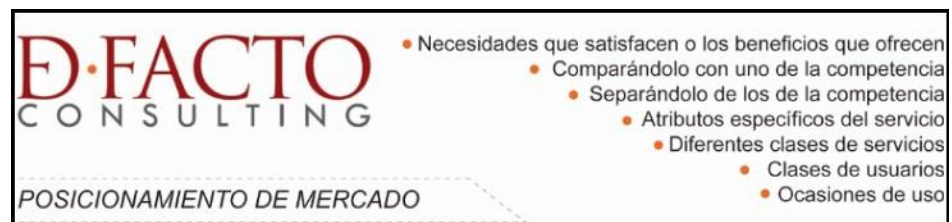


Figura 36: Posicionamiento de mercado

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

2.1.2.4 Programación de marketing

La programación de marketing tiene como objetivo examinar la forma en que una empresa orientada al mercado puede seleccionar la mejor estrategia competitiva para alcanzar un rendimiento por encima del promedio en las diferentes unidades de negocios que forman parte de su cartera de servicios.

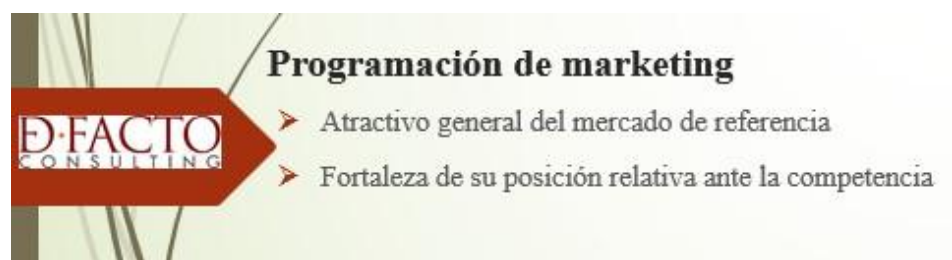


Figura 37: Programación de marketing

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

2.1.3 Macro segmentación – mercado de referencia

En la mayoría de los mercados, es casi imposible satisfacer a todos los clientes con un único producto o servicio. Los distintos consumidores tienen deseos e intereses variados, que son resultado de diversas prácticas de compra y diferencias básicas de las necesidades de los clientes, así como de los beneficios que buscan en los productos.

Por lo tanto, las empresas consideran cada vez más que resulta esencial moverse del marketing masivo al marketing estratégico focalizado, donde la atención está puesta en un grupo particular de clientes. Esta identificación de los grupos de clientes objetivo es la segmentación de mercado, donde el mercado total se desagrega en subgrupos, con similares requisitos y características de compra.

Conocer cómo segmentar un mercado es una de las habilidades más importantes que una firma debe tener. La segmentación define en qué negocio se encuentra la empresa, guía el desarrollo de la estrategia y determina las capacidades que se necesitan en las unidades de negocio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 151)

Definición del mercado de referencia en términos de solución

La implementación de una estrategia de segmentación de mercado debe comenzar con una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía, en una perspectiva orientada al cliente. Por esto es necesario hacer tres preguntas que son fundamentales: (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 151)



Figura 38: Definición de negocio

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

Para responder estas preguntas en una perspectiva orientada al cliente, la definición del negocio se debe realizar en términos genéricos, que son los términos de la “solución” del cliente y no en términos técnicos, para evitar el riesgo de la miopía. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 151)

- Para el comprador, el producto o servicio es lo que hace.
- Nadie compra un producto o servicio en sí mismo: lo que se busca es una solución a un problema.
- Diferentes tecnologías pueden producir la misma función. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 151)

Mientras que las necesidades genéricas son estables, las tecnologías cambian rápidamente. Para la empresa orientada al mercado resulta importante definir su mercado de referencia en términos de una necesidad genérica, más que en términos de un producto. Idealmente, la definición del negocio se debe dar en términos lo suficientemente específicos para brindar una guía práctica y lo suficientemente amplia para estimular el pensamiento imaginativo, tal como la apertura de extensiones de línea de productos o de diversificación en áreas de producto adyacentes. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

La definición de negocio es el punto de partida para el desarrollo de la estrategia. Ayuda a identificar a los clientes que pueden ser atendidos, los competidores que se debe superar, los factores claves para dominar el mercado y las tecnologías alternativas disponibles para producir el servicio o la función buscados. La adopción del enfoque de solución en la definición de mercado de referencia cambia sustancialmente la naturaleza del negocio de la empresa, ya que la empresa se transforma a sí misma en una proveedora de servicios” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 152)

Conceptualización del mercado de referencia

El objetivo es definir el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador y no desde el punto de vista del productor, como suele ser el caso. Abell (1980) sugiere, que un mercado de referencia se pueda definir en tres dimensiones: El grupo de clientes o a quien satisface, las funciones o necesidades del cliente. Lo que se satisface, y las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades. Cómo están siendo satisfechas las necesidades del cliente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 152)

Tenemos así un marco tridimensional, como se muestra en la siguiente figura.

Para segmentar el mercado, el primer paso es identificar el criterio relevante que describa a cada una de estas dimensiones. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)



Figura 39: Marco tridimensional de un mercado de referencia

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 154)

2.1.3.1 Necesidades o funciones

Nos referimos aquí a la necesidad que debe ser satisfecha por el producto o servicio. Las funciones deben estar conceptualmente separadas del modo en que se desempeñan (es decir la tecnología). La línea divisora entre “funciones” y “beneficios” no está siempre clara, porque las funciones están estrechamente subdivididas o porque las

funciones son muy diversas. Así, las funciones también pueden definirse como un paquete de beneficios que diferentes grupos de consumidores buscan. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 153)

2.1.3.1.1 Identificación de necesidades de la segmentación de mercado

La necesidad de tomar decisiones en función de estudios e información sustentadas es una necesidad común que tienen las empresas para la consecución de sus metas individuales, es por ello que las empresas requieren de ayuda externa, ya que la misma está conformada por grupos de personas, profesionales o empresas que en base a su experiencia puedan ayudar a las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes, con cualquier giro de negocio, para aumentar la productividad y la competitividad. (Álvarez, 2014)

Las empresas tienen varias necesidades por las cuales sienten que deben contratar a una empresa consultora las mismas que se detallan a continuación:

- Por qué necesitan la experiencia e imparcialidad de un consultor que mire desde otra perspectiva.
- Por qué varias empresas no importe su tamaño tienen diferentes problemas en la administración y operación de la misma.

- Varias de las empresas quieren internacionalizarse y no saben qué mecanismos son los más idóneos, por lo tanto necesitan de un consultor.
- Además hay empresas que necesitan un impulso tecnológico que le ayuda a acelerar su propio desarrollo organizacional.
- El punto de vista externo es muy fundamental para cualquier empresa ya que lo ve como el cliente lo está viendo, conociendo de ante mano que se está realizando bien o mal, con lo cual le puede ayudar a mejorar en varios aspectos a corto, mediano y largo plazo.
- Para posicionarse mejor en el mercado al cual se están enfocando. (Álvarez, 2014)

Estas y varias necesidades más, han hecho que las empresas contraten una ayuda extra en base a las consultoras, además otra necesidad que tendrían las empresas para contratar los servicios de consultoría es para sobrellevar la crisis económicas, en donde las empresas se puedan mantener a flote, en tal contexto las empresas consultoras deben estar bien actualizadas en base a estrategias internacionales aplicables al modelo de trabajo del ecuador, lo que les permitirá ganar más mercado en el país y con el paso del tiempo en la región.

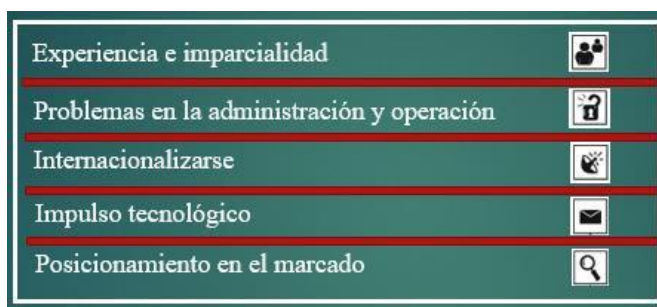


Figura 40: Identificación de necesidades

Fuente: (puromarketing, s.f.)

Entonces se puede decir que en general las empresas ecuatorianas, tienen la necesidad de contratar a una empresa consultora durante toda su actividad para poder competir en el mercado y en varios casos poder mantenerse en lo más alto de estándar empresarial.

2.1.3.2 Clientes

Describimos los diferentes grupos de clientes que pueden comprar el producto. Los criterios que se utilizan comúnmente son:

- Compradores de hogares en relación con compradores industriales, clase socioeconómica, localización geográfica, tipo de actividad, tamaño de la compañía, fabricante de equipo original en comparación con usuario, unidad de toma de decisiones, etcétera. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 153)

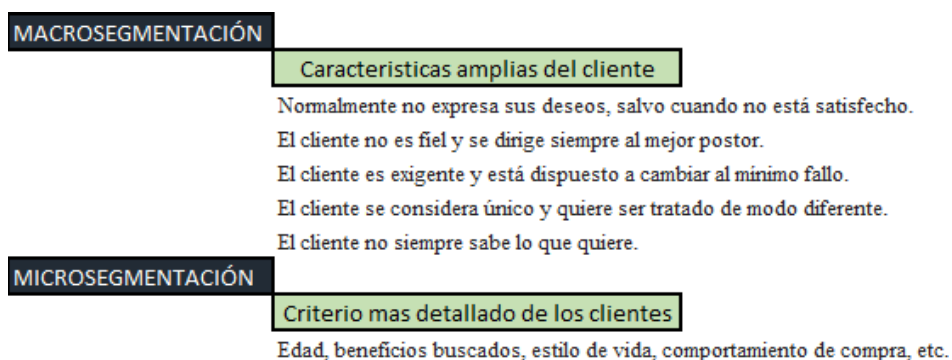


Figura 41: Mercado de referencia – clientes

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

En este nivel de macrosegmentación, sólo las características amplias del cliente se conservan. En el caso de los bienes de consumo, se necesita, por lo general, un criterio más detallado, tal como el grupo que se define por la edad, los beneficios buscados, el estilo de vida, el comportamiento de compra, este es el objetivo de la microsegmentación. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 153)

2.1.3.3 Tecnología

“Describen las maneras alternativas en que puede desempeñarse una función para un cliente.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 153).

Tomando en cuenta que la dimensión tecnológica es dinámica, en el sentido de que una tecnología puede desplazar a otra a través del tiempo.



Figura 42: Mercado de referencia - tecnología

Fuente: (Firmasdeconsultoria, s.f.)

Definiciones de las fronteras del mercado

Al usar este marco, podemos distinguir entre un “mercado producto”, un “mercado solución” y una industria tal como se presenta en la siguiente figura. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

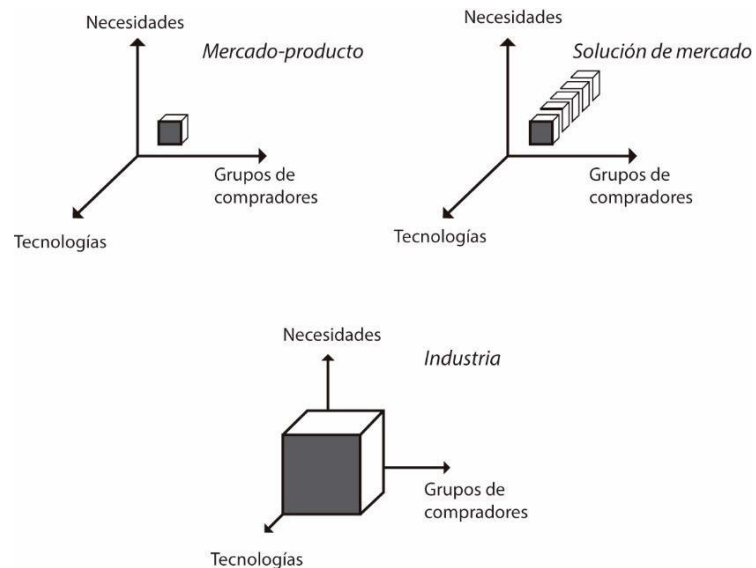


Figura 43: Fronteras del mercado de referencia

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 155)

- Un mercado producto se define como un grupo específico de clientes, que buscan una función o surtido específico de funciones basado en una sola tecnología.
- Un mercado solución se puede definir por el desempeño de determinadas funciones en grupos de clientes dados, pero incluye todas las tecnologías sustitutas para desempeñar esas funciones. Corresponde al concepto de “categoría”.
- Una industria se basa en una sola tecnología, pero cubre varios negocios, es decir, varias funciones o surtido de funciones y varios grupos de clientes.

Estas definiciones de fronteras alternativas corresponden a diferentes estrategias de cobertura del mercado, cada una con sus ventajas y desventajas. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 154)

2.1.4 Micro segmentación - selección de perfiles meta

La microsegmentación se refiere a un estudio más particularizado, apunta a detectar características referidas fundamentalmente a los consumidores, lo mismo que las cualidades perceptuales que permiten diferenciar los productos en el concepto de los compradores potenciales. (Zapata, 2005)

El objetivo de la microsegmentación es destacar estos aspectos e investigar cuántos y cuáles de ellos son comunes a la mayor cantidad posible de clientes, a fin de contar con un grupo que constituya un segmento razonable desde el punto de vista del interés comercial y económico. (Zapata, 2005)

La microsegmentación puede implementarse de cuatro maneras diferentes:

- Segmentación descriptiva, que se basa en las características sociodemográficas del cliente, más allá de la categoría del producto.
- Segmentación por beneficios buscados, que considera explícitamente la categoría del producto y el sistema de valores de la persona.
- Segmentación por estilo de vida, que se basa en características socioculturales del cliente, más allá de la categoría del producto.
- Segmentación comportamental, que clasifica a los clientes por su comportamiento actual de compra en el mercado.

“Para que una segmentación sea útil desde el punto de vista práctico, la o las variables con que se opere deben contar con ciertas cualidades que permitan la obtención de resultados útiles. Estas cualidades pueden agruparse según los siguientes criterios.” (Zapata, 2005)

- Homogeneidad.- El criterio de segmentación elegido permita una agrupación sobre la base de características similares.

- Pertinencia.- La o las variables utilizadas para particionar el mercado tengan sentido lógico.
- Mensurabilidad.- No debe tener un alto grado de dificultad en su medición.
- Accesibilidad.- La variable elegida esté disponible fácilmente.
- Sustanciabilidad.- La partición del mercado debe dar como resultado segmentos que justifiquen la inversión en el desarrollo de un producto.

Análisis de microsegmentación en los mercados de consumo

El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades de los clientes en forma más detallada dentro de cada uno de los mercados producto (o macrosegmentación) identificados en la etapa del análisis de macrosegmentación. Dentro de un mercado producto particular, los clientes están interesados en un mismo servicio base. Sin embargo, si tenemos en cuenta el concepto de producto multiatributo, el modo en el que el servicio básico se proporciona y los servicios secundarios que lo acompañan pueden ser muy distintos. La meta del análisis de microsegmentación es identificar grupos de clientes que buscan el mismo paquete de beneficios en el producto. Esto puede llevar a una estrategia de diferenciación para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales a satisfacer las necesidades del cliente de mejor manera. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

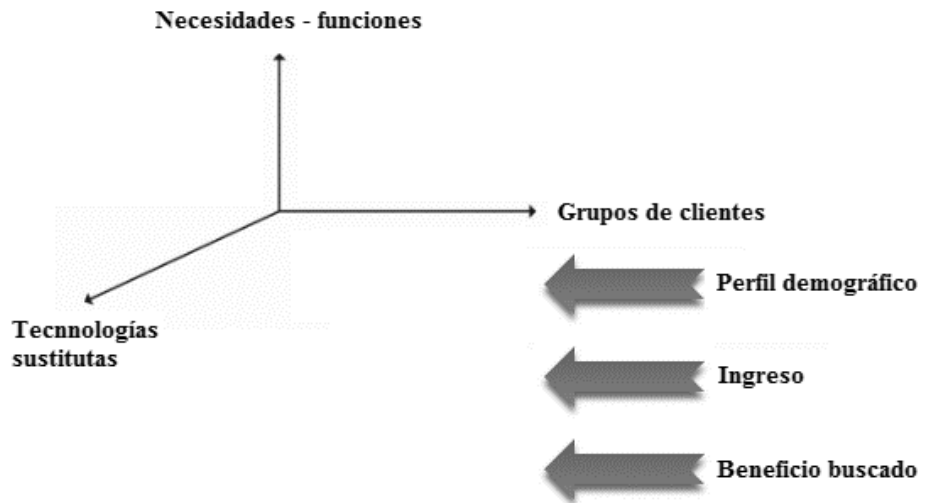


Figura 44: De la segmentación macro a la microsegmentación

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 160)

MICRO SEGMENTACIÓN - SELECCIÓN DE PERFILES META			
TIPO	ESQUEMA GRAFICO	DESCRIPCION	VENTAJA
SEGMENTACIÓN DESCRIPTIVA O SOCIODEMOGRÁFICA		Es un método indirecto de segmentación. El supuesto básico que subyace en la clasificación del comprador es la siguiente: Las personas que tienen distintos perfiles socio demográficos también tienen diferentes necesidades y expectativas respecto de los productos y servicios.	Bajo costo y facilidad de aplicación
SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS		En la segmentación por beneficios la atención está puesta en las diferencias entre los sistemas de valores. La mayor dificultad al implementar este enfoque radica en la selección de beneficios a subrayar, en particular, en los mercados de bienes del consumidor.	Los beneficios individuales pueden ser atractivos para varios segmentos.
SEGMENTACIÓN POR ESTILO DE VIDA		Este tipo de segmentación busca complementar a la segmentación demográfica agregando elementos tales como actividades, actitudes, intereses, opiniones, percepciones y preferencias, para obtener un perfil más completo del consumidor	Proporcionan una amplia mirada de cómo son todos los días los consumidores y ayuda a entender el comportamiento real del consumidor.
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL		La segmentación por uso busca clasificar a los consumidores sobre la base de sus comportamientos de compra real en el mercado. Como tal, es también un método de segmentación descriptivo y ex post. - Segmentación por usuario de producto - Segmentación por volumen - Segmentación por lealtad	Se utiliza extensamente en la administración de relaciones con el cliente (ARC).

Figura 45: Micro segmentación – selección de perfiles meta

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 165)

REQUISITOS DE LA SEGMENTACIÓN EFECTIVA		
Para ser efectivo y útil, un análisis de segmentación debe cumplir con cinco criterios: respuesta diferenciada, tamaño adecuado, mensurabilidad, accesibilidad y accionabilidad(Kotler, 1967/2006)		
RESPUESTA DIFERENCIADA		Éste es el criterio mas importante a considerar cuando se elige una estrategia de segmentación. Los segmentos deben ser diferenciados en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing bajo el control de la empresa. La variable de segmentación debe maximizar la diferencia de comportamiento entre segmentos(condición de heterogeneidad), y minimizar las diferencias entre clientes dentro de un mismo segmento (condición de homogeneidad).
TAMAÑO ADECUADO		Los segmentos deben definirse de tal forma que representen a suficientes compradores potenciales para poder proporcionar beneficios suficientes que justifiquen el desarrollo de diferentes productos y programas de marketing.
MENSURABILIDAD		Antes de seleccionar los segmentos objetivo, debe medirse el tamaño, el poder de compra y las principales características de comportamiento de los segmentos identificados. Si el criterio de segmentación utilizado es muy abstracto, resulta difícil encontrar esta información. Por ejemplo, si los compradores potenciales fuesen empresas de cierto tamaño, sería fácil encontrar información acerca de su número, ubicación geográfica, volumen de negocio, etcétera.
ACCESIBILIDAD		La accesibilidad se refiere al grado en el cual se puede alcanzar el segmento del mercado a través de un único programa de marketing. Existen dos tipos de accesibilidad: 1. La autoselección de los compradores implica alcanzar un objetivo mas general a partir del producto y del atractivo de la publicidad para los grupos objetivos. Dichos consumidores se seleccionan a sí mismos por su atención a los avisos publicitarios. 2. La cobertura es muy eficiente porque la empresa alcanza a los clientes objetivos sin desperdiciar esfuerzos en la cobertura de individuos o empresas que no son potenciales compradores.
ACCIONABILIDAD		La accionabilidad se refiere a que debe evaluarse si es posible formular programas de marketing específicos para alcanzar y operar en estos segmentos

Figura 46: Requisitos de la segmentación efectiva

Fuente: (segmentación, s.f.)

2.1.5 Análisis del mercado en el país (Número de empresas existentes - consultoría en general)

Todas las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes, sin importar su giro de negocio necesitan en algún momento la ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.

Dentro de este contexto existen varias empresas dedicadas a la consultoría empresarial, las mismas que proporciona recomendaciones viables para la implantación de medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas que soliciten este servicio, de tal manera que en el Ecuador han existido empresas consultoras orientadas a proporcionar servicios para el mejoramiento administrativo, operativo, organizacional, mismas que en la actualidad se encuentran activas 1326 empresas dedicadas a brindar los servicios de consultoría empresarial, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, entre las que se detallan algunas a continuación (Superintendencia de Compañías, 2016).

Tabla 29: Muestra de empresas consultoras en el país

NOMBRE DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS
1. ABCOS ACTIVOS BUSINESS CONSULTING & SERVICES CIA.LTDA.
2. ACCESS/BDN ECUADOR S.A
3. ACCOUNT CONSULTING LEASINGPLACE CIA.LTDA.
4. ACCOUNTING SUPPORT CIA.LTDA. ACCONSULTDA
5. ACGE CONSULTORES ASESORIA, CAPACITACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CIA. LTDA.
6. ACHIEVERELEARNING ECUADOR S.A
7. ACIST INTERNACIONAL, ASESORIA CONSTRUCCION, INGENIERIA, SERVICIO TÉCNICO C.I.
8. ACTING OUT ASESORES S.A.
9. ACTIVASALUD DEL ECUADOR CIA.LTDA.
10. ACTIVITAS CONSULTORES CIA. LTDA
11. ADASMEG CIA.LTDA.
12. ADCADVI S.A.
13. ADE LOJA COMPETITIVA S.A.
14. ADINPROC CONSULTORA EN GESTION DE LA CALIDAD Y GESTIÓN POR PROCESOS CIA.LTDA.
15. ADMENTOR CIA.LTDA.
16. ADMINCONSULT DEL ECUADOR CIA.LTDA.
17. ADMINEMPRESA CIA.LTDA.
18. ADMINICORP S.A
19. ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS NONEPAPERS S.A.
20. ADMINISTRACION DE RIESGOS AUDITORIA EN SEGURIDAD Y COBRANZA ARASCO. C.A.
21. ADMINISTRACION Y ASESORIA ENTERTREPRENEUR S.A.
22. ADMINISTRADORA DE NEGOCIOS PRINALCOM CIA.LTDA.
23. ADMINISTRADORA FIADMI S.A.
24. ADSERCOMSERVIS S.A.
25. ADVISOR AND RESEARCH OF PUBLICS SYSTEMS S.A. ADVIRESEARCH
26. AEJM SOLUCIONES INTEGRALES S.A.
27. A.G.E.AMERICANA GLOBALDE ENERGIA CIA.LTDA.
28. AGENCIA ACTIVA S.A. AGENTIV
29. AGENCIAS MIMCA CIA.LTDA.
30. AGRICOLA COMPONAL S.A.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Estas y varias empresas más brindan sus servicios a todo tipo de empresa, para apoyar a sobrellevar situaciones que no son de su experticia o a mejorar los objetivos que las empresas tienen.

Las empresas consultoras seleccionadas han sido clasificadas por su actividad según el INEC, de acuerdo a la clasificación CIIU: M7020.04 que corresponde a la “Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera” (INEC, 2016).

2.1.6 Análisis del mercado en la ciudad de Quito (Número de empresas existentes - consultoría en general)

Con lo que respecta a la ciudad de Quito, es la segunda ciudad más grande del Ecuador, en donde funcionan gran parte de empresas del país, siendo la sede de grandes organizaciones, las mismas que mueven el comercio tanto nacional como internacional, en base a lo anteriormente mencionado se puede decir que hay varias empresas entre pequeñas y grandes de consultoría empresarial, mismas que son 328 empresas con este giro de negocios según la Superintendencia de Compañías, las mismas que se detallan una parte a continuación (Superintendencia de Compañías, 2016).

Tabla 30: Muestra de empresas consultoras en la ciudad de Quito

NOMBRE DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS
1. GECEIR S.A.
2. MERCHANTBANSA S.A.
3. C.LOTTI & ASSOCIATI SOCIETA DI INGEGNERIA
4. ASESORAMIENTO TECNICO ADUANERO, IMPORTACIONES Y COMERCIO EXTERIOR ATAIC CIA. LTDA.
5. SERVICIOS, PROYECTOS Y CONSULTORIA, SEPROYCO CIA. LTDA.
6. GIANDOMOS S.A.
7. EXCELENCIA CORPORATIVA.COM EXCOR.COM CIA. LTDA
8. COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LIMITADA
9. CERTIFICADORA DEL ECUADOR S.A. ECUACERT
10. SEREDUTEK S.A. SERVICIOS EDUCATIVOS TECNOLOGICOS
11. ASESORA MIL-ASEMIL CIA. LTDA.
12. AGUA Y AUTOMATISMO INDUSTRIAL NAGANT CIA. LTDA.
13. ESTUDIOS DE CONSULTORIA DE PROYECTOS PRIVADOS Y PUBLICOS ECOP CIA. LTDA.
14. PROFYCONT S.A. PRODUCTOS CONTABLES Y SERVICIOS
15. PERIBONIO CONSULTORES CIA. LTDA.
16. CERGESTCAL AMERICA CERTIFICATION GROUP S.A.
17. CENTURIA ASESORES EMPRESARIALES CENTURIAASESOR S.A.
18. GOLDENBOND S.A.
19. EMPRECONSULTEG CONSULTORIA EMPRESARIAL & TECNOLOGIA CIA. LTDA.
20. SOCCER FUTURE ACADEMIA CIA. LTDA.
21. UKUSARECAMO CIA. LTDA.
22. CONSULTORIAS Y CAPACITACIONES PARA EL MERCADO EN ECUADOR PANDORUM CIA LTDA
23. SERVICIOS JAMA PROYECJAMA S.A.
24. CONSULTORA EMPRESARIAL ALDIRCONSA CIA. LTDA.
25. INFORMACION DATOS Y DECISIONES INFODADE S.A.
26. CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INTEGRAL CIUDADANA CAPSEIC. C. LTDA.
27. ESSENZA DESARROLLO EMPRESARIAL CIA.LTDA.
28. ANIMO COACHING & CONSULTORÍA S.A.
29. PROJECTBUSINESS CIA.LTDA.
30. P C H ADVISORS ASESORES ADVPCH S.A.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Estas y varias empresas más conforman el total de las organizaciones que se dedican a la consultoría empresarial en la ciudad de Quito, las mismas que se encuentran activas en la actualidad.

2.1.7 Medición y pronóstico del tamaño de mercado

La medición es saber cuáles son las empresas que brindan el mismo servicio de consultoría en el mercado, cuantas son y a cuanto lo ofrecen. Los datos se obtienen de las cámaras empresarias y son cuantitativos, mientras que el pronóstico se refiere a las cosas que se debe hacer, las tendencias del mercado y como se encuentra dicho servicio con el objetivo de estimar las ventas potenciales de la empresa.

Para poder medir el mercado es necesario segmentar el grupo objetivo al cual se orientará la empresa de la siguiente manera.

Macro segmentación

El mercado hacia el que está orientado la empresa consultora a nivel macro será:

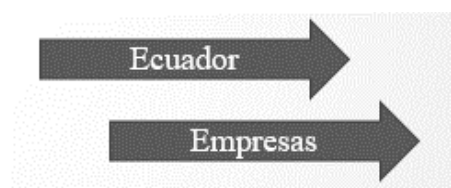


Figura 47: Nivel macrosegmentación

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, la cantidad de empresas registradas a nivel de Ecuador son:

Cantidad de empresas en Ecuador (Proyección 2015)**Tabla 31: Cantidad de empresas en Ecuador**

2011	2012	2013	2014	2015*
51019	44700	55029	58026	61024

*Proyecciones 2013 - 2015

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Para la ciudad de Quito todas las empresas incluyendo grandes, medianas, pequeñas y microempresas son las siguientes:

Cantidad de empresas en Quito (Incluyendo microempresas registradas)**Tabla 32: Cantidad de empresas en Quito**

2011	2012	2013	2014	2015
16522	19529	20659	21790	22920

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

A nivel micro, es decir como segmentación específica, las empresas.

Micro segmentación

Tabla 33: Segmentación empresa Defacto Consult

Tipo de segmentación	Detalle
Segmentación geográfica	Localización: Distrito Metropolitano de Quito.
Segmentación psicográfica	Requerimientos de soporte en ámbitos contable – financiero, planificación, organización, recursos humanos. Manejo de crisis Expansión
Segmentación psicosocial:	Empresas grandes Empresas medianas Empresas pequeñas

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

Específicamente las empresas segmentadas de la ciudad de Quito por tanto históricamente se tienen:

Análisis histórico del mercado objetivo (empresas segmentadas de la ciudad de Quito)

Tabla 34: Análisis histórico del mercado objetivo – Quito

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015
Grandes	1.114	1.048	1193	1225	1258
Medianas	2.285	2.097	2524	2630	2736
Pequeñas	4.850	4.176	5425	5703	5980
Total	8249	7321	9142	9558	9974

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

2.1.8 Proyección del tamaño del mercado

En base a las proyecciones de crecimiento de las empresas del grupo seleccionado (Ciudad de Quito, empresas pequeñas, medianas y grandes, activas) la proyección 2016 – 2020 será:

Proyección del mercado objetivo (empresas segmentadas de la ciudad de Quito)

Tabla 35: Proyección del mercado objetivo – Quito

EMPRESAS	2016	2017	2018	2019	2020
Grandes	1.290	1.322	1355	1387	1420
Medianas	2.842	2.949	3055	3161	3268
Pequeñas	6.258	6.535	6812	7090	7367
Total	10.390	10.806	11222	11638	12055

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

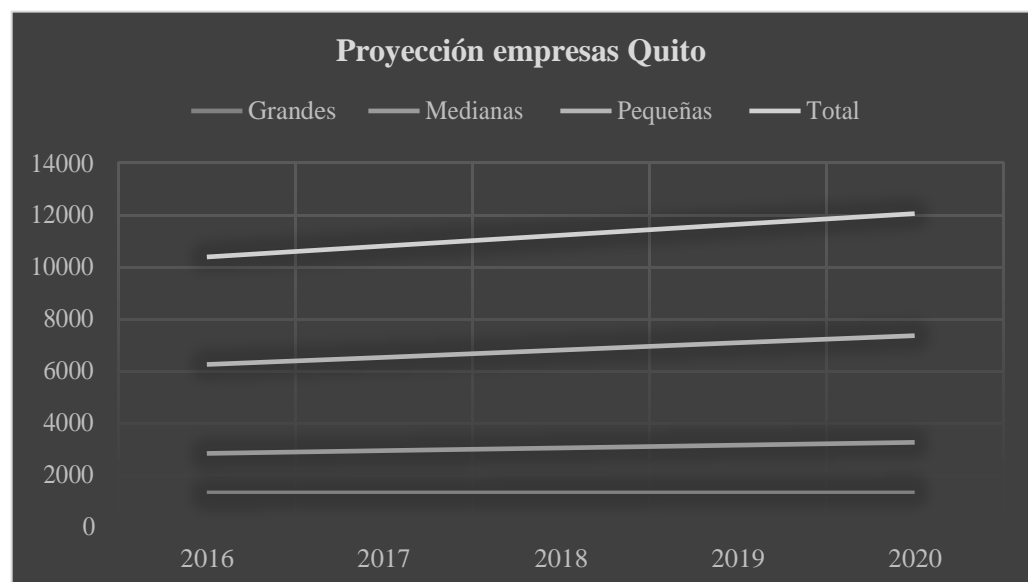


Figura 48: Proyección del mercado objetivo – Quito

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Como se puede observar, las empresas pequeñas son las que mayor cantidad existen en la ciudad de Quito y en menor proporción las empresas medianas y pequeñas. Existe una ligera tendencia de crecimiento empresarial, pero es claro que el mercado empresarial está en expansión. De esta manera el mercado en la ciudad de Quito que pueden requerir del servicio de la empresa aún es bastante amplio.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.2.1 Introducción

Mediante la presente investigación de mercado, se tiene por objetivo principal, entender a nuestro mercado, y con la información obtenida poder desarrollar estrategias de marketing para la diferenciación y posicionamiento en la ciudad de Quito de la línea de servicios ofrecidos por la empresa “Defacto Consulting”.

Entender el mercado de las consultoras significa poder establecer la cantidad real y potencial de clientes pertenecientes al segmento de mercado al cual se dirige el servicio, de esta manera, podremos determinar un precio adecuado, identificando además las características intrínsecas del mercado, como sus oportunidades y amenazas de ingreso, pudiendo tomar decisiones adecuadas.

Los mercadólogos suelen encargar la realización de estudios sobre problemas u oportunidades concretos. En ocasiones necesitan un informe de mercado, una prueba sobre preferencia de productos o servicios, un pronóstico de la demanda por regiones o un estudio de la eficacia de un anuncio concreto. La tarea del

investigador de mercados es precisamente investigar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra.

“La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa” (Malhotra, 2008)

En la actualidad, la investigación de mercados en un sector que, a escala mundial, supone unos 16.500 millones de dólares según World Association of Opinion and Market Research Professionals (Asociación Mundial de Profesionales de Investigación de Mercado y de Opinión), conocida como ESOMAR. Una empresa recurre a diversas fuentes para obtener la información que necesita. (Kotler & Keller, 2006)

Las grandes corporaciones suelen contar con sus propios departamentos de investigación de mercados, que generalmente desempeñan funciones esenciales dentro de la organización. No obstante, la investigación de mercados no es exclusiva de las empresas con grandes presupuestos y departamentos de investigación de mercados propios. En organizaciones más pequeñas, la investigación de mercados con frecuencia la realizan todos los que trabajan en la empresa y también sus propios clientes. (Kotler & Keller, 2006)

En la sociedad de la información en la que vivimos, el desarrollo y adecuado uso de una información de calidad puede representar la ventaja competitiva clave frente a nuestros competidores. Debemos comprender cómo influyen las características sociales, culturales y psicológicas de nuestros consumidores en su toma de decisiones y conducta de compra.

El fin último de esa gestión y uso de la información debe estar alineado con la máxima del marketing: conocer y satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios y consumidores. Esto implica tener un profundo conocimiento acerca de su comportamiento, sus motivaciones, a qué tipo de influencias están sujetos, sus preferencias y percepciones. Investigar para conocer y conocer para satisfacer. (Investigación de Mercados y Análisis de Clientes, s.f.)

2.2.2 Concepto

Se conoce como investigación de mercados a la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (Zikmund, 1998)

La investigación de mercados es la herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas (DAFO) de una organización.

Como lo indica ZIKMUND, “la investigación de mercados hace referencia al "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo.", "Se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones. (Zikmund, 1998)

Como se ha comprobado, la investigación de mercados se compone de instrumentos y técnicas que al aplicarse generan una información con un alto grado de validez y confiabilidad con respecto a los comportamientos y características de un mercado, garantizando así a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida

duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes. (Zikmund, 1998)

2.2.3 Importancia

La Investigación de Mercados surge como una herramienta de salvación para muchos directores y personas encargadas de lograr el buen funcionamiento de la mercadotecnia y que son los que enfrentan los problemas; con base en la investigación de mercados se van a gestar y tomar las decisiones adecuadas para alcanzar las metas o fines deseados.

Es fundamental conocer esta técnica auxiliar de mercadotecnia, así como su procedimiento y adecuada aplicación, sobre todo en organizaciones en desarrollo. Este tipo de investigación se puede aplicar en cualquier empresa y es una fuente valiosa de información que permite tomar decisiones sobre bases reales. (Investigación de Mercados, s.f.)

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas. El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía. (Investigación de mercados, s.f.)

El entorno es cada vez más complejo, más competitivo y sobre todo más incierto. Debido a estos cambios del entorno, las necesidades de información en las empresas han crecido de tal manera que muchas empresas han pensado que las actividades de marketing iban a ser las que permitirían conseguir toda esa información. Esto trajo consigo un desarrollo de las técnicas de marketing que son cada vez más sofisticadas, es decir, se han ido perfeccionando. El hecho de que las técnicas de marketing sean más sofisticadas se traduce en un incremento de las necesidades de información. (Importancia de la Investigación de mercados, s.f.)

2.2.4 Proceso de investigación de mercado

El proceso de investigación de mercados consta de seis fases, tal como se muestra en la siguiente figura. Este proceso se lo realiza con la finalidad de estudiar el mercado al más alto nivel. “Si no contáramos con estudios de mercado que nos ayudaran a detectar qué está cambiando y cómo será el futuro, sería inevitable quedarnos rezagados. (Kotler & Keller, 2006)

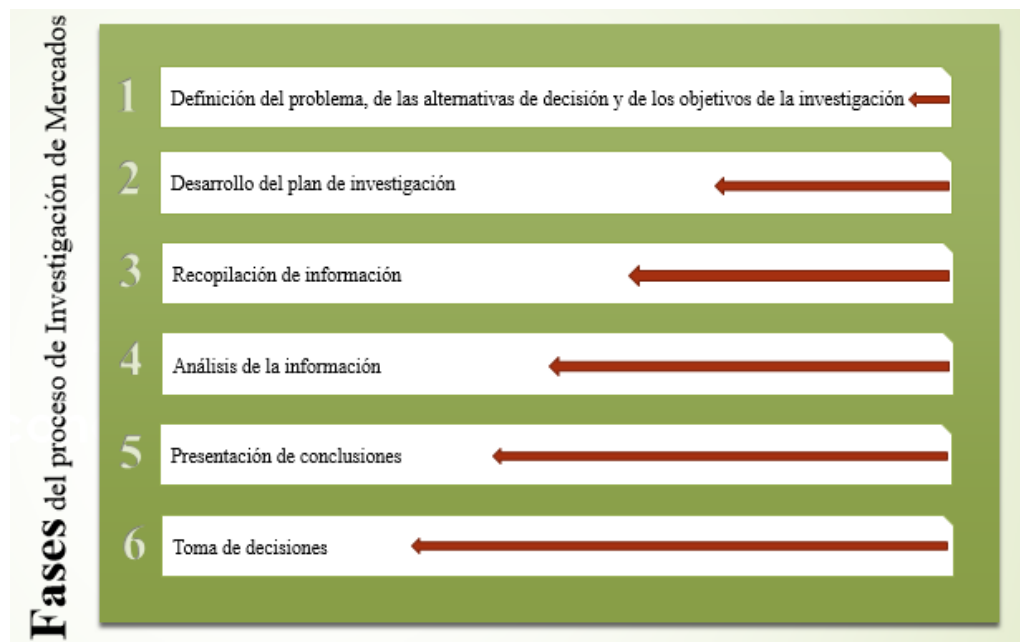


Figura 49: El proceso de Investigación de Mercados

Fuente: (Dirección de marketing, 2006, pág. 103)

Proceso de investigación de mercado aplicado a Defacto Consulting

Para el desarrollo del presente capítulo en relación al plan de titulación es necesario realizar un estudio de mercado dirigido a los clientes actuales y los clientes potenciales de la empresa “Defacto Consulting” bajo el esquema que se encuentra en la siguiente figura, con el fin de tener dos visiones claras de los

objetivos de dicha investigación, para establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que la investigación aportará en cada uno de los casos.

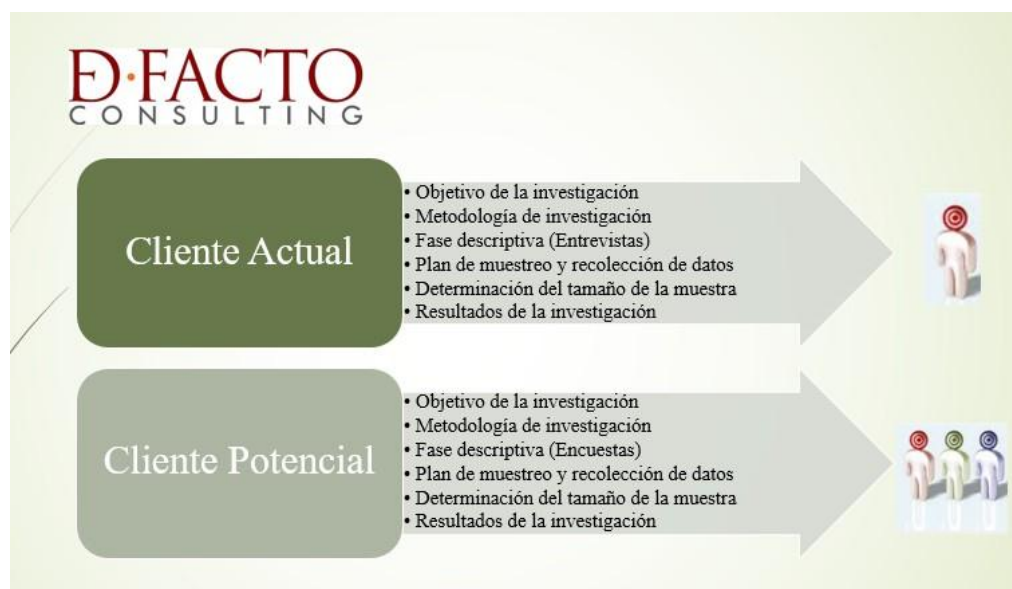


Figura 50: Investigación de Mercado

Fuente: (Dirección de marketing, s.f.)

2.2.4.1 Cliente Actual

El cliente actual hace referencia al individuo que ya es cliente de una compañía, ya sea como cliente totalmente fidelizado, como cliente habitual o incluso como cliente ocasional. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado. (Payan, 2013)

La empresa “Defacto Consulting” actualmente presta servicios de consultoría a 24 clientes entre personas jurídicas, empresas públicas y

privadas tal como se mencionó en el Capítulo I sobre el poder de negociación de los clientes basado en las 5 fuerzas de Porter.

2.2.4.1.1 Objetivo de la investigación

La investigación de mercados a los clientes actuales de la empresa “Defacto Consulting” tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso.

En el mercado se habla de qué es más más barato fidelizar a los clientes que ya tiene la empresa, que conseguir nuevos, pues muchos expertos en el tema afirman que es totalmente cierto, ya que hoy en día conseguir nuevos clientes se está volviendo muy costoso, sobre todo porque no todas las empresas están en posición de permitirse ese desembolso económico. Lo que se pretende con esta investigación es mantener a los clientes con los que la empresa trabaja actualmente sabiendo que ellos ya conocen de los servicios pero no descuidando esa imagen para de este modo mejorar en lo que esperan como consultora. Todo esto se definirá luego de realizar esta investigación de mercado.

2.2.4.1.2 Metodología de investigación

Para la búsqueda de la información, que permitirá encontrar al conjunto de elementos que sirvan para identificar los problemas y realizar una descripción de los clientes actuales de la empresa, se necesita la fase descriptiva, investigación basada en métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y crear estructuras de datos que describan las características actuales de una población objetivo definido a una estructura de mercado. (Hair, 2008)

Fase descriptiva

La fase descriptiva se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de este.

Fuente primaria

Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material proveniente de alguna fuente del momento del fenómeno que se desea investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo.

Dentro de las fuentes primarias tenemos las entrevistas y las encuestas.

Instrumentos: Entrevistas

Las entrevistas, de acuerdo a la definición dada en el Libro de “Investigación de Mercado” de los autores Hair, Bush y Ortinau, en su segunda edición, nos dice que son las técnicas de recolección de datos en que se requiere la presencia de un entrevistador capacitado que formula las preguntas y anota las respuestas del sujeto. (Hair, 2008)

Entrevista personal. El método de la entrevista personal es el más versátil, puesto que el entrevistador puede hacer más preguntas y anotar observaciones adicionales sobre el entrevistado. Sin embargo, también se trata del método más caro y exige mayor planeación y supervisión administrativa que los otros métodos de investigación.

La entrevistas se las realizará al grupo de clientes actuales de DEFECTO CONSULT Cía. Ltda., donde se intentará tener una comprensión mayor sobre el comportamiento frente a la prestación, ejecución y entrega de resultados finales en los diferentes servicios que presta la consultora, el análisis de las estrategias utilizadas actualmente, las proyecciones de la empresa, entre otros conocimientos que serán de utilidad en la elaboración de las estrategias de marketing para la empresa.

2.2.4.1.3 Plan de muestreo y recolección de datos

Tras el decir los métodos y los instrumentos de investigación, se realizará un plan de muestreo para conocer la unidad de la muestra (qué clientes de la empresa “Defacto Consulting” serán encuestados), el tamaño de la muestra (cuántas personas se deben entrevistar), y el procedimiento de muestreo (cómo se debe seleccionar a los sujetos de la muestra).

Dentro de la fase descriptiva, en lo referente a las fuentes primarias se realizaran entrevistas.

Para las entrevistas, las haremos a los clientes de la empresa “Defacto Consulting”. Por una parte se tomara una muestra de aquellos clientes de mayor trayectoria, clientes con los que la empresa mantiene relaciones de negocio como asociados y clientes con los que se está trabajando por primera vez en cada uno de los servicios ofrecidos por la consultora.

2.2.4.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

Varios autores coinciden en que una decisión importante en cualquier investigación es la selección adecuada del tamaño de la muestra, sostiene que la estimación del tamaño muestral puede considerarse un instrumento del que dispone el investigador para evaluar la factibilidad y la necesidad de recursos de su proyecto. Sin

embargo, la utilización de hipótesis verosímiles deberá prevalecer sobre otros intereses como las posibilidades económicas, la disponibilidad de recursos u otros.

Para calcular la muestra según lo que se determinó en el plan de muestreo en base a las características dadas de los clientes actuales, se decidió realizar este tipo de investigación a 12 clientes actuales de “Defacto Consulting”.

$$n=12$$

2.2.4.1.5 Resultados de las entrevistas

En las entrevistas realizadas a los clientes actuales con los cuales trabaja la empresa en los diferentes servicios que brinda, se pudo sintetizar los puntos más importantes para la investigación realizada, conocer las necesidades expresadas o no expresadas, para adaptar permanentemente la oferta de los servicios, conocer la importancia que los clientes da a cada atributo del servicio, el grado de satisfacción de los clientes y su calidad percibida, para detectar las necesidades prioritarias de mejora y obtener la regularidad máxima en el cumplimiento de las especificaciones de los servicios, mediante estrategias de marketing que nos permitirán mejorar aquellos aspectos donde se pudo evidenciar claramente falencias en el servicio.

Las personas entrevistadas fueron:

Tabla 36: Plan de muestreo

EMPRESA	CONTACTO	CARACTERISTICAS
Grupo Renss	Ing. Frank Duque	Clientes de mayor trayectoria
Noperti	Ing. Nicolás Marcovici	
Inmobiliaria Agropecuaria	Eco. Mery Amoroso	
Astimec S.A	Gonzalo Garzón	
Axxis Hospital	Dr. Antonio Naranjo	Asociados
Cámara de Industrias y Producción ICAPI	Verónica Buchali	
Dynamia	Eduardo Gabela	
Icapi	Nelson Olmedo	
Artegráfico	Humberto Chiriboga	Clientes nuevos
Construecuador	Ing. José Javier Jaramillo	
Francelana	Sr. Philippe Mayer	
Fundación Cuidados en Casa	Sr. Sandro Lackert	

Fuente: (Defacto Consult, s.f.)

Tabla 37: Resultados de las entrevistas

Pregunta	Respuesta
¿Con cuál de los servicios ofrecidos por la Organización ha trabajado o trabaja actualmente?	Dentro de las entrevistas realizadas los servicios con los que más han trabajado o trabajan actualmente los clientes de la empresa son: en primero lugar tenemos división de calidad, seguido por división de mejoramiento continuo, división de proyectos, división de marketing y capacitaciones empresariales que es el servicio con casi nada de frecuencia de ser contratado por el segmento seleccionado.
¿Cuánto tiempo lleva trabajando con la Organización?	Las respuestas fueron variadas, sin embargo se puede sacar un promedio de 6 meses a 1 año, con esto se puede definir que depende mucho el servicio que se contrata. Como se pudo observar en la anterior pregunta el servicio que más resalta dentro del grupo de los clientes actuales de la empresa fue la división de calidad, donde el principal servicio es la ISO 9001-2008 que se requiere aproximadamente de un año.
¿Con que frecuencia utiliza o ha utilizado los servicios ofrecidos por la Organización?	En cuanto a la frecuencia que utilizan los clientes actuales los servicios ofrecidos por la organización, también hubo respuestas múltiples, por el tema que se mencionó en la pregunta 2, depende mucho el servicio con el que se va a trabajar, pero se obtuvo como promedio de dos a tres veces al año. Así mismos este promedio se da ya que mientras se desarrolla cualquiera de los servicios, la organización va proponiendo nuevas ofertas para corregir falencias que se pueden encontrar en la empresa, al momento de realizar el análisis de lo que se propone con el servicio final.
Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con la Organización en una escala del 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.	El nivel de satisfacción con la organización frente a los servicios contratados por parte de los clientes actuales es de 8, donde 10 es completamente satisfecho, dando como grado de satisfacción en el segmento entrevistado un 86% lo cual indica que con respecto al servicio se cumple con los objetivos y resultados que se plantea en la propuesta antes de arrancar con la prestación de cada uno de los servicios como parte de la contratación.

Pregunta	Respuesta
En comparación con otras alternativas de Negocio (Consultoras), ¿qué opina de la organización?	Con respecto al mercado de las consultoras, los entrevistados en su mayoría coincidieron que Defacto Consult fue o es su primera experiencia trabajando con una consultora en los diferentes servicios, sin embargo de las empresas que ya han trabajado con otras consultoras del mercado anteriormente arrojaron como resultado algo mejor en comparación con las mismas, es decir se encuentra algo de diferencia como trabaja la empresa con relación al resto de consultoras.
¿Cómo conoció a la Organización?	Del 100% de los encuestados, la respuesta fue que conocieron a la organización por medio de referidos (amigos – conocidos). Inclusive algunos indicaron que fueron miembros de la empresa (empleados) quienes dieron como referencia a la organización para futuras contrataciones (consultoría).
¿Cuál cree que es la mayor fortaleza de la organización?	Una de las mayores fuerzas que tiene la organización, mencionadas por parte de los clientes actuales fue la atención que brindan en todo el proceso de desarrollo del trabajo, de igual forma la experiencia que tienen los miembros de la empresa frente a las exigencias del mercado.
¿Cómo fue la atención del personal de la Organización al momento de ofrecerle los servicios con los que cuenta la misma?	La atención que brinda el personal de la Organización al momento de ofrecer cualquiera de los servicios de la empresa, los entrevistados demostraron un nivel de satisfacción del 91% es decir la atención es muy amable por parte de los colaboradores. También es importante destacar que muchos de los entrevistados dieron a conocer que la presencia del Gerente General al momento de dar a conocer el servicio dentro de la propuesta es elemental como parte de confianza en lo que se quiere ofrecer a la empresa.
¿Cómo calificaría la Presentación Corporativa de la Organización que uso al momento de darse a conocer con Usted?	En cuanto a la presentación corporativa de la organización los entrevistados en su gran mayoría la calificaron como muy buena ya que genera confianza, por toda la información que presenta en donde la organización se da a conocer en diferentes aspectos. Algo muy importante que hay que destacar es que los entrevistados sugirieron que esta presentación este en una página web de la empresa, y algo que también hay que destacar como comentario es que les gustaría que se suba testimonios de empresas o clientes reconocidos con los cuales se ha trabajado.

Pregunta	Respuesta
Califique del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los aspectos que incluyen en la Propuesta enviada antes de adquirir formalmente el servicio, y especifique si es necesario adjuntar otro tipo de información. (Estrategia).	<p>Los aspectos que incluyen dentro de la propuesta que se presenta en cada uno de los servicios al momento de adquirirlos formalmente, los entrevistados indicaron como 5 que representa excelente los siguientes resultados: antecedentes –77%, alcance-95%, objetivos-100%, metodología-91%, propuesta económica-100% y contactos 95%.</p>
¿Cree Usted necesario los Informes de Avance del servicio contratado para su empresa?	<p>Los entrevistados sin excepción indicaron que los informes de avance del servicio contratado si son necesarios, porque les sirve como instrumento para informarles ya sea de manera oral o escrita sobre el curso de las actividades programadas con respecto al servicio, y también porque sirven como registros planeados y formales de la información transmitida a los individuos de su organización para que la apliquen a la planeación, implantación, control y problemas de decisión que puedan ocurrir a lo largo de la prestación del servicio.</p>
¿Con que frecuencia cree importante que se de los Informes de Avance?	<p>La frecuencia con la cual creen importante que se entregue o se presente los informes de avance es de forma mensual. Cabe recalcar que hay que tomar en cuenta el servicio que se presta, porque muchos de los entrevistados manifestaron que si el servicio no toma mucho tiempo en ser ejecutado, seria indicado que los avances se los realice de forma semanal, de preferencia los días lunes.</p>
¿El Producto Final resultado del servicio contratado fue entregado a tiempo?	<p>La opinión que comparten los entrevistados, es que el servicio contratado en muchos de los casos no fue entregado a tiempo, dando como resultado más de una semana de retraso. Entre los comentarios más comunes que se obtuvo fue que se solicitó información adicional, que no se cumplían con las reuniones y eso hizo que se retrase el trabajo.</p>

Pregunta	Respuesta
¿El Producto Final resultado del servicio contratado estuvo completo?	Los entrevistados en cuanto a la entrega del producto final en su mayoría indican que estuvo todo completo, tal cual como se indicó en el alcance y los resultados que se iban a obtener al finalizar el trabajo. Sin embargo existieron comentarios sobre falta de información o algún tipo de documentación.
¿El Producto Final resultado del servicio contratado cumplió con todas sus expectativas?	Sobre el producto final resultado del servicio contratado, los entrevistados informaron que si cumplió con todas sus expectativas, a pesar de los temas mencionados en cuanto al tiempo de entrega y la información. La satisfacción del servicio se debe al personal con el cual se maneja la organización. Persona que sobre pasa las expectativas de todos a quienes se realizó la encuesta.
¿Ha recomendado usted la Organización a otras personas?	Los entrevistados indican que si han recomendado a la empresa. Informan que por el manejo en ciertos temas y por el ambiente que muchos de ellos se desenvuelven se requiere muchas de las veces este tipo de servicios y recomiendan a la consultora como tal.
¿Recomendaría Usted a otras personas/organizaciones?	La mayoría de los entrevistados indicaron que si recomendarían a la empresa representando el 91% que significa un factor favorable para la consultora dentro del mercado. Esto debido a la experiencia que maneja el personal en los diferentes temas trabajados.
¿Utilizaría nuevamente los servicios de la Organización?	La opinión que comparten los entrevistados es que si volverían a contratar los servicios de la organización de ser el caso, o en el mismo transcurso que se esté ejecutando el servicio y encuentren necesario el contratar otro tipo de servicio que brinda la organización si lo harían, obviamente indican que tomarían en cuenta que no tenga esto algún tipo de complicación con el servicio que antes ya se contrató, influenciaría mucho el precio – que se de algún tipo de descuento, el tiempo de entrega y en sí los beneficios de contratar ese servicio.

Pregunta	Respuesta
¿Qué opina sobre la competencia existente y como se ha desarrollado en los últimos años?	Como información general, los entrevistados informan que el tema de la consultoría ha ido evolucionando de forma rápida de acuerdo a las exigencias del mercado y esto implica, profesionales que se preparen para este reto. Deben informarse sobre cómo están las compañías, el mercado, las nuevas tecnologías. La organización debe trabajar en mejoras a los servicios, publicidad, promociones y estudiar las nuevas tendencias.
Como información adicional. ¿Qué cree Usted que le hace falta a la empresa mejorar?	<p>Entre los aspectos que mencionaron los entrevistados, como mejora para la empresa fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el nivel de comunicación entre el equipo consultor • Proporcionar información de la empresa en una página web • Información en redes sociales y anuncios en revistas • Crear algún tipo de promoción en los servicios – Descuentos • Presentaciones de los servicios en exposiciones, ferias, congresos, etc. • Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa • Retroalimentación en aquellos aspectos que pueden generar dudas al personal.

2.2.4.2 Cliente Potencial

El cliente potencial son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no han solicitado ningún tipo de servicio a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. (Payan, 2013)

Lo primero que hay que hacer es conocerlos lo mejor posible para poder determinar con eficiencia quien es, donde está, qué quiere, por qué y cómo decidirá por los servicios ofrecidos por la empresa “Defacto Consulting” en el mercado. Si se conoce bien a los clientes potenciales se tendrá como respuesta el atraerlos, retenerlos y desarrollarlos, mediante estrategias de marketing.

2.2.4.2.1 Objetivo de la investigación

No podemos ofrecer algo que no necesita nadie, u ofrecerlo a alguien que no lo necesite. Y aunque esto suene muy obvio hay muchas empresas que ofrecen servicios a personas o empresas que no entienden para qué les pueden servir porque no se les comunica qué problemas les resuelve concretamente, o porque se les vende mal enfocadas a las necesidades propias del cliente.

Para dirigir las funciones de mercadeo con éxito, es necesario contar con información acerca del mercado. Frecuentemente un pequeño

programa de investigación de mercado, basado en un cuestionario que se entrega a los clientes actuales y/o a los posibles clientes, puede descubrir problemas y áreas de insatisfacción que pueden remediarse fácilmente, o nuevos productos o servicios que podrían ser ofrecidos exitosamente.



Figura 51: Mapa de empatía de clientes potenciales

Fuente: (Tiempo de negocios, s.f.)

La investigación de mercados a los clientes potenciales a los cuales quiere abarcar la empresa “Defacto Consulting” tiene como objetivo fundamental conocer las diferentes necesidades que pueden presentar para querer acceder a los diferentes servicios que ofrece la organización como tal, con una respuesta inmediata de servicio – calidad.

2.2.4.2.2 Metodología de investigación

El método que se utilizará será analítico, que “ consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Para que congeniados con la experiencia, nos permitan estudiar detalladamente las necesidades del mercado potencial. (Kotler & Keller, 2006)

La realización del presente estudio se desarrollará en dos fases siendo estas; descriptiva y práctica, que proporcionen la información necesaria para comprender la situación del entorno del proyecto en cuestion y su viabilidad.

En la primera fase se pondrá énfasis en la información del mercado, de la competencia y del proyecto en sí.

Mientras en la fase práctica se planterán estrategias para consolidar la presencia de la empresa “Defacto Consulting” en el mercado de las consultorías empresariales del Ecuador para el año 2015, utilizando la información obtenida en las fases preliminares y a la vez poniendo en práctica los conocimientos en marketing y finanzas adquiridos a lo largo de la carrera. Esta fase se llevará a cabo en los siguientes capítulos.

La fase descriptiva nos sirve para realizar una profunda investigación de mercado basada en las variables cualitativas obtenidas anteriormente, y de esta manera lograr obtener el perfil del cliente al que se está enfocando la línea de vinos de la presente investigación, de esta manera llegando a conocer específicamente los requerimientos, deseos y necesidades insatisfechas de los mismos. Estas necesidades deberán ser cuantificadas y categorizadas en función de una muestra de potenciales clientes. Al mismo tiempo se buscará entender el mercado al que ingresará nuestra línea de vinos.

Finalmente en la fase práctica, se tendrá como objetivo establecer estrategias de marketing, análisis y proyecciones financieras, las mismas que deberán ser significativas, aplicables y sostenibles para la empresa a mediano y largo plazo.

Fase descriptiva

La fase descriptiva es la investigación basada en métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y crear estructuras de datos que describan las características actuales de una población objetivo definido a una estructura de mercado. (Kotler & Keller, 2006)

Fuente primaria

Las fuentes primarias son estructuras variables recolectadas y armadas en concreto para una investigación y oportunidad actual y que se interpretan por primera vez. Algunos expertos se refieren a los datos primarios como estructuras de primera mano que todavía no ha recibido ninguna interpretación significativa. (Kotler & Keller, 2006)

Dentro de las fuentes primarias tenemos las entrevistas y las encuestas.

Instrumentos: Encuestas

“La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas o empresas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Hernández & Cantín García, 2009)

En base a la información requerida para la creación de estrategias de marketing para la prestación de servicios de consultoría de la empresa “Defacto Consulting” de la presente investigación, se realizaron encuestas que recogen información importante de los clientes.

Los objetivos de las encuestas a los potenciales clientes son:

- Determinar sus preferencias, factores que son determinantes a la hora de solicitar un servicio de consultoría.
- Conocer los precios que están dispuestos a pagar por los servicios de consultoría.
- Saber cuáles son los medios por donde se informa acerca de los servicios de consultoría.
- Identificar las necesidades para acceder a este tipo de servicio de consultoría.
- Otros datos que serán de utilidad para desarrollar estrategias de marketing.

2.2.4.2.3 Plan de muestreo y recolección de datos

Los planes o programas de muestreo tienen como objetivo suministrar información sobre las características microbiales del producto, útiles para la aceptación o rechazo de dicho producto. Los resultados obtenidos del análisis de las muestras, confrontado con determinados criterios, permiten decidir si el mercado es aceptable o rechazable. Cabe mencionar que para que el muestreo sea válido y se pueda realizar un estudio adecuado (que consienta no solo hacer

estimaciones de la población sino estimar también los márgenes de error correspondientes a dichas estimaciones), debe cumplir ciertos requisitos. Nunca podremos estar enteramente seguros de que el resultado sea una muestra representativa, pero sí podemos actuar de manera que esta condición se alcance con una probabilidad alta. (Kotler & Keller, 2006)

Dentro de la fase descriptiva, en lo referente a las fuentes primarias se realizarán encuestas.

Las encuestas se lo harán a clientes finales, determinados en la segmentación dentro de este capítulo, tomando en cuenta el tamaño de la muestra cuantificado en el siguiente punto.

2.2.4.2.4 Determinación del tamaño de la muestra

Para calcular la muestra, partimos del mercado objetivo seleccionado en el análisis histórico del mercado objetivo (empresas segmentadas de la ciudad de Quito), en donde se realizó una muestra como parte de la segmentación en base a resultados dados por la Superintendencia de Compañías. Tomando en cuenta el número de empresas (grandes, medianas y pequeñas) desde el año 2011 al 2015, generando así una población objetivo de 9974 empresas.

Cálculo de muestra para la realización de encuestas

Como en el estudio se conoce el valor de N (Población), realizando el proceso estadístico, aplicamos la siguiente fórmula para sacar la muestra (población finita):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población, target

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

z= nivel de confiabilidad

E= Límite de aceptación, error muestral

δ = desviación estándar

$\delta = p \cdot q$

En el proceso de investigación se tomó los siguientes datos:

N= 9974 empresas

p= Variabilidad positiva (50% de éxito) – 0,5

q= Probabilidad de fracaso (50% de fracaso) – 0.5

z= Valor del nivel de significancia – 95% por defecto

$Z = 1.96$ para 95%

$E =$ Es la precisión o el error – 5%

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q} = 370$$

$$n = 370$$

El tamaño total de la muestra obtenida es de 370 encuestas, el mismo que será representativo para el mercado objetivo al cual estamos enfocados.

2.2.4.2.5 Resultados de las encuestas

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta al cliente potencial, parte de la fase descriptiva; se ha logrado identificar varios factores relevantes para la elaboración de las estrategias de marketing, y por lo tanto, para la presente investigación.

A continuación se muestra la tabulación de las encuestas al cliente potencial, con sus respectivas conclusiones, mismas que son de gran importancia para dar una idea más clara de lo que se pretende lograr con la elaboración de la encuesta dirigida al mercado objetivo.

**Tabulación y análisis de los resultados obtenidos de los Clientes
Actuales de la consultora “Defacto Consulting”**

Tabla 38: Detalle de la pregunta (1) de la encuesta

¿Qué opinión le merece el servicio de consultoría?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Muy interesante	191	52%
Interesante	145	39%
Neutro	23	6%
Poco interesante	8	2%
Nada interesante	3	1%
Total	370	100%

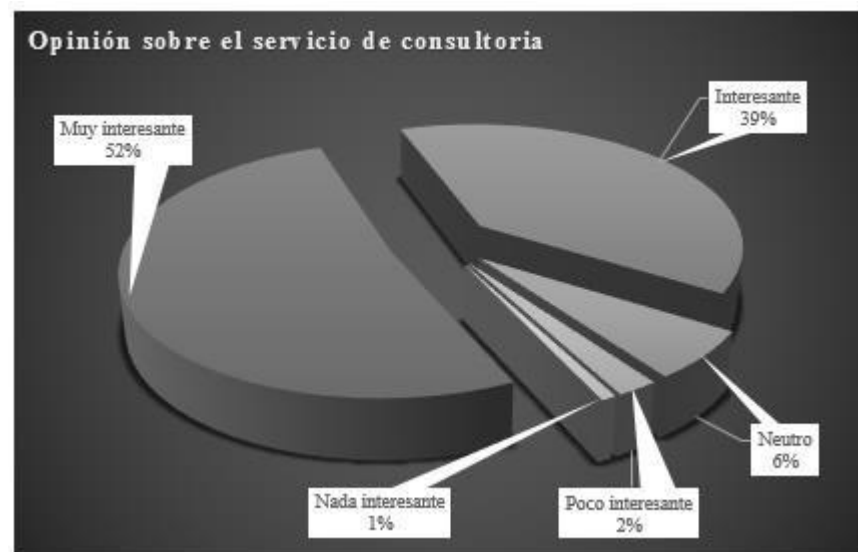
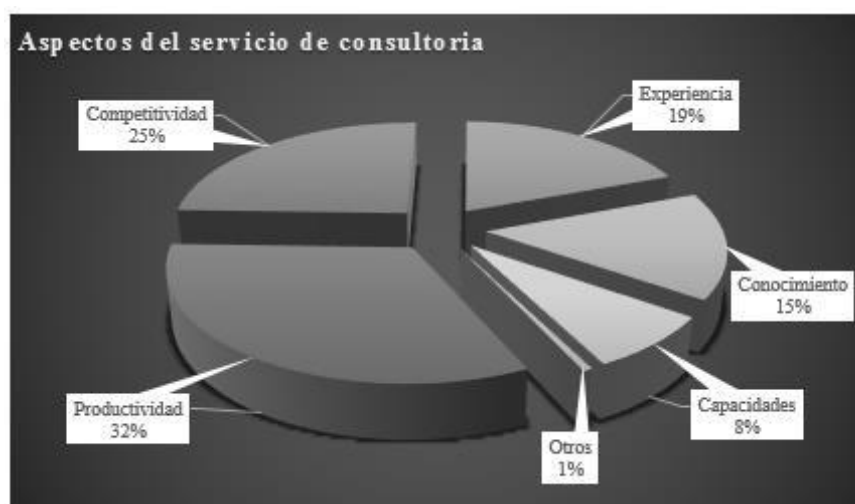


Figura 52: ¿Qué opinión le merece el servicio de consultoría?

De las 370 empresas encuestadas, el 52% indica que el servicio de consultoría les parece muy interesante, mientras que el 39% cree que es interesante, es decir el mercado potencial se concentra en un 91%, porcentaje muy aceptable sobre el concepto general de la consultoría en el país, otorgando así un alto nivel de participación en el mercado.

Tabla 39: Detalle de la pregunta (2) de la encuesta

¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen como concepto general de un servicio de consultoría?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Productividad	120	32%
Competitividad	92	25%
Experiencia	70	19%
Conocimiento	57	15%
Capacidades	29	8%
Otros	2	1%
Total	370	100%

**Figura 53: ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen como concepto general de un servicio de consultoría?**

Los aspectos referentes del concepto general del servicio de consultoría por parte de las personas que se les realizó la encuesta fueron: el 32% dijo la productividad, el 25% la competitividad, el 19% la experiencia, el 15% acerca del conocimiento, mientras que el 8% las capacidades, aspectos que serán utilizados como parte de la marca en la estrategia de servicios de la organización. El resultado del 1% de otros indicó: que es un servicio novedoso, fácil de uso, y

que en ciertas ocasiones es necesario por la exigencia del mercado frente a la competencia.

Tabla 40: Detalle de la pregunta (3) de la encuesta

¿Contrataría Usted un servicio de consultoría?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Si	343	93%
No	27	7%
Total	370	100%

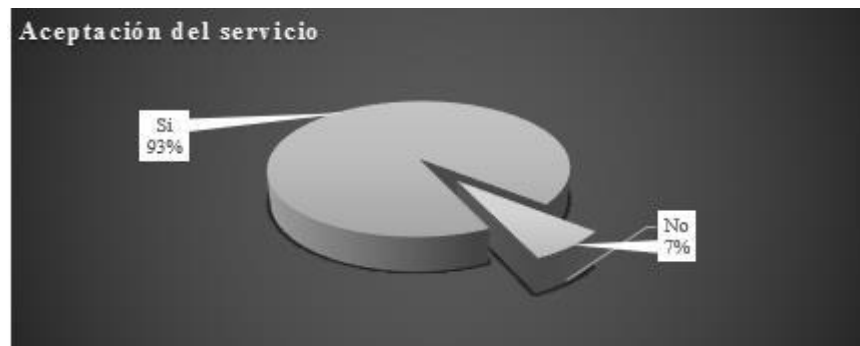


Figura 54: ¿Contrataría Usted un servicio de consultoría?

Para conocer el porcentaje de aceptación y posterior análisis de la demanda del servicio ofrecido, se generó una pregunta cerrada en donde se les pedía a los encuestados que indiquen si ellos contrarían algún tipo de servicio relacionado con la consultoría. El 93% indicó que si mientras que solo el 7% dijo que no. Este tipo de resultado solo indica que los servicios ofrecidos por la empresa son necesarios en el mercado. Así, mismo dentro de esta pregunta se consultó el porque del resultado y se obtuvo que les gustaría contratar ya que la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, utiliza el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones

originales y factibles, perspectiva de oportunidades futuras, inversión para la empresa, asistencia en diagnósticos, se obtiene un punto de vista imparcial y novedoso en la solución de problemas. El 7% que indicó que no contrataría, informaron que si no es necesario para la empresa no realizarían la contratación, aceptando de forma indirecta que si fuera necesario si fueran parte de los que indicaron que sí.

Tabla 41: Detalle de la pregunta (4) de la encuesta

En orden de importancia siendo 1 el mayor y 5 el menor. Califique cuál de las siguientes características de los servicios de consultoría son las más importantes al momento de adquirirlos.	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Precio	97	26%
Calidad	141	38%
Marca	19	5%
Promoción	73	20%
Resultados	40	11%
Total	370	100%

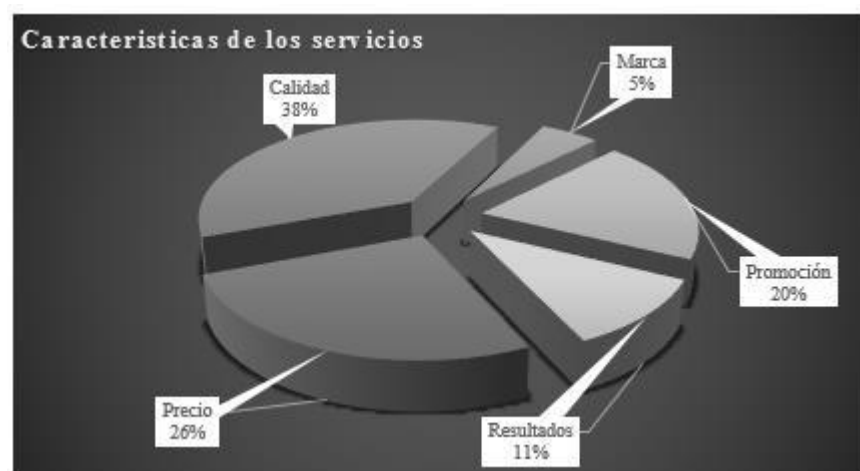


Figura 55: Detalle de la pregunta (4) de la encuesta

Dentro de las características que más atrae al mercado potencial en cuanto a los servicios de la organización tenemos que el 38% indica que es la calidad, el 26% el precio, el 20% promociones incluidas como parte del servicio, el 11% los resultados obtenidos, y con un 5% acerca de la marca. Es importante indicar que el 97% de los encuestados afirmaron que a los resultados le consideran parte de la calidad al ofrecer servicios que aporten con las necesidades de la empresa en cualquier aspecto donde desean reforzar conocimientos, así mismo que la marca se genera con la calidad parte de la prestación de los servicios.

Tabla 42: Detalle de la pregunta (5) de la encuesta

¿Cuál de los siguientes servicios de consultoría le gustaría contratar?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Mejoramiento Continuo	115	31%
Calidad	69	19%
Proyectos	37	10%
Marketing	86	23%
Capacitaciones Empresariales	19	5%
Otros	44	12%
Total	370	100%

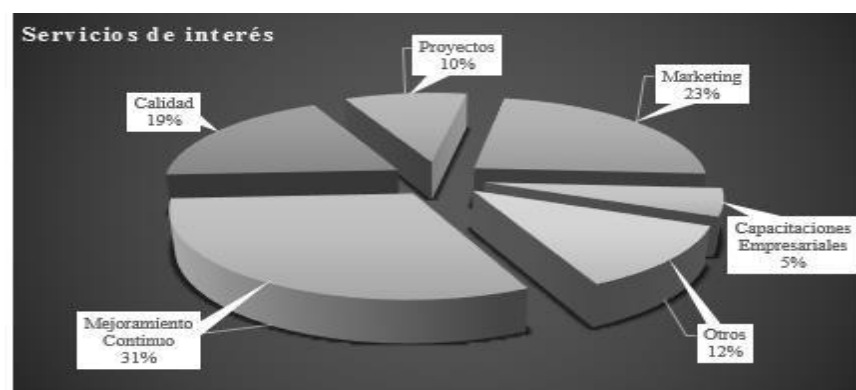


Figura 56: ¿Cuál de los siguientes servicios de consultoría le gustaría contratar?

Los servicios de consultoría que son de interés para el mercado potencial son: con el 31% acerca del mejoramiento continuo, el 23% marketing, el 19% calidad, el 12% proyectos, mientras que el de menor aceptación como una futura adquisición es capacitaciones empresariales, servicio con el cual se debe realizar estrategias de servicio para no eliminarlo del portafolio sino más bien generar ventajas del mismo. Con respecto a otros servicios de interés en la actualidad son: Six Sigma, Branding Personal, Marketing Digital, Gestión de Negocios, ISO 9001:2015; Networking, de los más nombrados. Algunos serán creados como nuevos servicios y otros acoplados al servicio principal.

Tabla 43: Detalle de la pregunta (6) de la encuesta

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Entre 3000 a 5000	201	54%
Entre 5000 a 7000	109	29%
Entre 7000 a 9000	32	9%
Más de 10000	28	8%
Total	370	100%

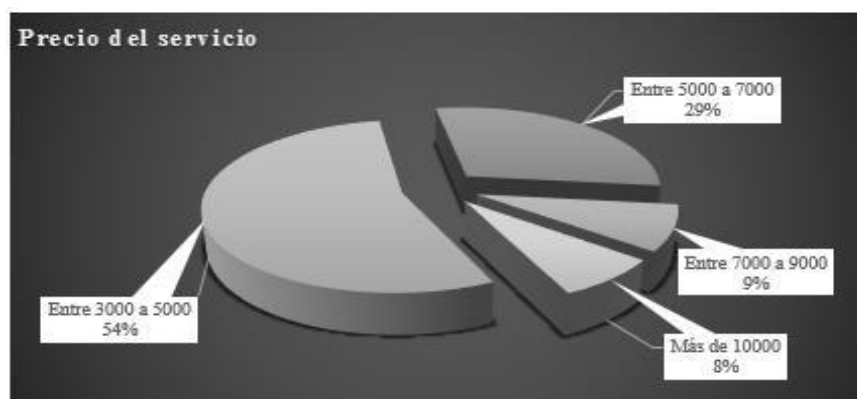


Figura 57: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?

Se estableció un estimado de valores manejados por la organización como parte de la facturación de los servicios ofrecidos para poder generar un estándar y conocer el valor que los clientes potenciales están dispuestos a invertir por un servicio de consultoría, dando como resultado que el 54% estaría dispuesto a gastar entre \$3000 a \$5000, el 29% gastaría un promedio de \$5000 a \$7000, el 9% de \$7000 a \$9000 y casi cerca del resultado tenemos el 8% que dijo más de \$10000. Eso significa que tanto las estrategias de precio como las estrategias de promoción estarán direccionadas a generar servicios en un promedio de \$3000 a \$7000, pero es importante indicar que este tipo de presupuestos también depende del trabajo a realizarse ya que estamos hablando de un servicio que no maneja un solo parámetro sino varios.

Tabla 44: Detalle de la pregunta (7) de la encuesta

¿Dónde le gustaría poder contratar los servicios de consultoría?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Oficina especializada	189	51%
Congresos para PYMES	56	15%
Ferias y exposiciones gratuitas	82	22%
Internet	17	5%
Modalidad puerta a puerta	24	6%
Otros	2	1%
Total	370	100%

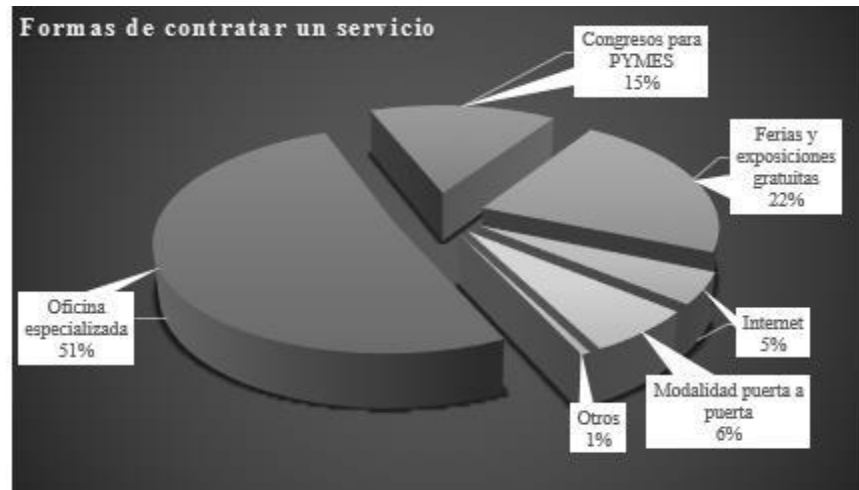


Figura 58: ¿Dónde le gustaría poder contratar los servicios de consultoría?

En el estudio realizado acerca de cuál sería el lugar idóneo para poder contratar los servicios de consultoría, el 51% de las empresas indican que en una oficina especializada, sin embargo también podemos analizar que parte del mercado encuestado le interesa la propuesta de generar dicha contratación mediante ferias y exposiciones gratuitas con el 22% y congresos organizados para PYMES con el 15%. Las alternativas vía internet y la modalidad puerta a puerta quedan fuera de este análisis para la generación de estrategias con respecto a la plaza. En la opción de “otros” encontramos como alternativas: ferias universitarias, y temas relacionados con exposiciones por parte del estado.

Tabla x. Detalle de la pregunta (8) de la encuesta

¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios de consultoría que ofrece la Organización?	Valores absolutos y relativos	
	Q	%
Redes sociales ¿Cuáles?	177	47%
Página Web	92	24%
Anuncios en revistas	67	18%
Correos ordinarios	18	5%
Vallas publicitarias	5	1%
Televisión	6	1%
Radio	4	1%
Otros	11	3%
Total	380	100%

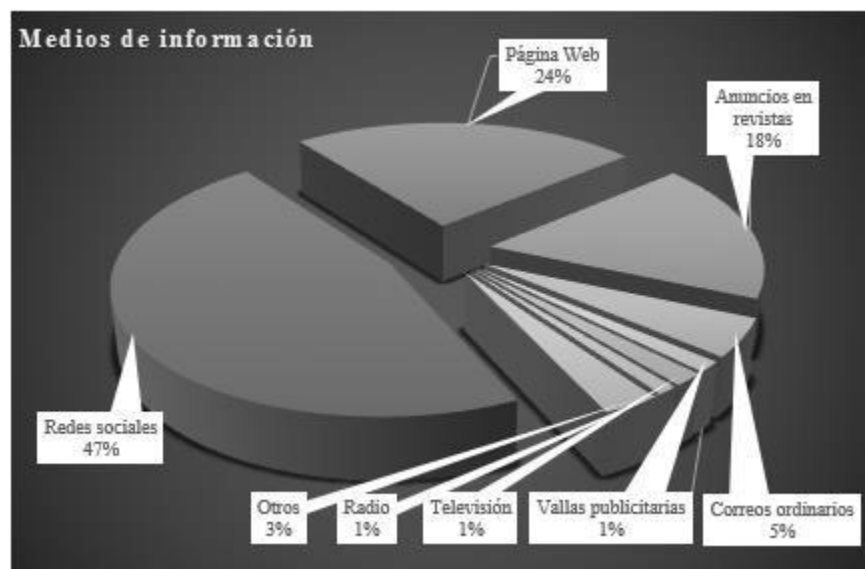


Figura 59: ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios de consultoría que ofrece la Organización?

Con relación a los medios de información acerca de los servicios que ofrece la organización, el 47% indica que le atrae la publicidad mediante redes sociales, el 24% mediante una página web, seguido

por anuncios de revistas con el 18%. Dentro del indicador más alto se obtuvo que parte de los encuestados desean conocer sobre la empresa a través de: Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Inquiring, Snapchat, blog de la empresa y marketing de contenidos.

Ranking medios de comunicación

La revista de negocios, llevo a cabo un estudio de mercado, con la intención de conocer la forma en que la ciudadanía de Ambato se informa y los medios que se utilizan con esa intención. (Villacreses, 2016)

Kafevisa Consulting por su parte ha sido invitado a realizar una interpretación de los resultados de dicho análisis, es importante destacar que varios han sido los estudios que se han efectuado en el pasado con la finalidad de conocer los medios que tienen mayor aceptación de la ciudadanía, hoy actualizamos las tendencias presentando los resultados por ciudad, para un mejor entendimiento de nuestros amigos lectores. (Villacreses, 2016)

Este estudio sobre cómo se informan los habitantes de Ambato es un tema soporte ya que uno de los objetivos de la empresa a corto plazo es incrementar en el mercado de Ambato. Esta propuesta se inició por referidos con los cuales trabaja la organización, en donde se han tenido varias propuestas para generar negocio, por lo tanto se vio importante conocer este estudio que lanzo la Revista Negocios en el mes de Agosto junto con las estrategias realizadas en el siguiente capítulo.

¿Cómo se informan los habitantes de Ambato?



TELEVISION	59,20%
RADIO	23,02%
REDES SOCIALES	7,17%
PERIODICO	5,94%
INTERNET / PAGINAS WEB	3,87%
REVISTAS	0,38%

Fuente: Target

Canales de TV

TELEAMAZONAS	22,35%
GAMA TV	21,13%
TELEVISION X CABLE	17,34%
ECUAVISA	10,29%
TC	8,94%
ECUADOR TV	4,87%
RTS	4,60%
UNIMAX	3,11%
RTU	2,98%
CANAL UNO	2,30%
AMBAVISION	1,89%
COLOR TV	0,16%

Figura 60: Como se informa los habitantes de Ambato

Fuente: (Revista Negocios, 2016)

Radios



RADIO CENTRO	20,80%
BANDIDA	19,53%
SOL	12,41%
RUMBA	11,50%
RADIO AMBATO	8,03%
BONITA AMBATO	5,84%
CANELA	5,84%
ZARACAY	2,19%
LA OTRA	2,01%
CARACOL	1,64%
ROMANCE	1,64%
PAZ Y BIEN	1,46%
MELODIA	1,28%
ALEGRIA	1,09%
RADIO PUBLICA	0,91%
LA BRUJA	0,73%
TRICOLOR	0,73%
LIDER	0,73%
MAJESTAD	0,55%
TURBO	0,55%
FAMILIAR	0,36%
PANAMERICANA	0,36%
FIESTA	0,18%
AMOR	0,18%
STEREO LATACUNGA	0,18%

Fuente: Target

QUE ESCUCHAN DE LA RADIO

MUSICA	60,15%
NOTICIAS	31,12%
DEPORTES	3,14%
OPINION	0,92%
TODOS LOS ANTERIORES	0,74%
CRISTES	0,55%
TRANSMISIONES	0,18%
DEPORTIVAS	0,18%

Figura 61: Radios- Ambato

Fuente: (Revista Negocios, 2016)



Figura 62: Uso de redes sociales e internet- Ambato

Fuente: (Revista Negocios, 2016)



Figura 63: Periódicos- Ambato

Fuente: (Revista Negocios, 2016)

3 ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

Las estrategias empresariales son:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Ojeda Amador , 2014)

Es decir, necesitamos seleccionar las estrategias de marketing adecuadas según el entorno en el que se desenvuelva el negocio, tomando en cuenta a los competidores a los cuales podemos vender, llevándolas a cabo exitosamente.

El objetivo de este capítulo es examinar la forma en que una empresa orientada al mercado puede seleccionar la mejor estrategia competitiva para alcanzar un rendimiento por encima del promedio en las diferentes unidades de negocios que forman parte de su cartera de servicios. Dos conjuntos de factores determinan el desempeño de una unidad de negocios: en primer lugar, el atractivo general del mercado de referencia en el que opera, y, en segundo lugar, la fortaleza de su posición relativa con respecto a su competidor directo. El atractivo del mercado de referencia está ampliamente determinado por las fuerzas que están fuera del control de la empresa, mientras que la competitividad de la unidad de negocios puede moldearse con las elecciones estratégicas de la empresa. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 270)

El análisis de la cartera de servicios relaciona indicadores de atractivo y competitividad que ayudan a guiar el pensamiento estratégico; asimismo, sugieren estrategias de

marketing específicas que servirán para alcanzar una mezcla de servicios balanceada, lo que asegura el crecimiento y el rendimiento económico en el largo plazo. De acuerdo a lo indicado es importante definir en primer lugar las bases conceptuales del análisis de la cartera de servicios, y después describir los tipos de misiones u objetivos que la empresa debería asignar a cada unidad de negocios, dadas sus posiciones diferenciadas en las dimensiones de atraktividad-competitividad, para finalmente analizar las alternativas estratégicas abiertas a la empresa en el campo del desarrollo nacional. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Un elemento fundamental en la dirección de marketing es la elaboración de estrategias y planes de marketing creativos e inteligentes para que sirvan de orientación al resto de las actividades de marketing de la empresa. Para desarrollar la estrategia de marketing más adecuada es necesario combinar disciplina y flexibilidad. Las empresas deben apegarse a una estrategia, pero también deben encontrar la manera de mejorarla constantemente. Para elaborar una estrategia también es necesario saber con exactitud cómo funciona el marketing. (Kotler & Keller, 2006)

Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que exige, también considera la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas para conseguir sus metas. En contraste, las estrategias sugieren la trayectoria a seguir en el camino al éxito. (Kotler & Keller, 2006)

3.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing del presente trabajo para los servicios de consultoría de la empresa “Defacto Consulting”, considerado los diferentes factores financieros, de retorno de la inversión, la competencia, así como del entorno, son los siguientes:

Ventas

- Incrementar las ventas (47%)

Marca

- Aumentar la presencia de marca (46%)

Clientes

- Retener los clientes que se consigan inicialmente, incrementar el número de clientes, y aumentar la frecuencia de consumo de servicio de consultoría.

Participación del mercado

- Participación del 0,54% del mercado

3.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio, y la estrategia indica lo que hay que hacer para conseguirlo. Cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y ésta debe incluir una *estrategia de marketing*, una *estrategia de tecnología* y una *estrategia de recursos*, todas ellas compatibles. (Kotler & Keller, 2006, pág. 56)

Hay que entender que la formulación de las estrategias de marketing se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva. (Formulación Estratégica, s.f.)

Para la formulación de las diferentes estrategias de marketing en base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función del producto, plaza, promoción y el precio con la posterior implementación y el control o evaluación de los resultados, para medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

3.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis DAFO) Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia

competitiva “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. (Kotler & Keller, 2006)

Michael Porter propone tres estrategias genéricas tal como se visualiza en la siguiente figura, que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria, mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado. (Kotler & Keller, 2006)

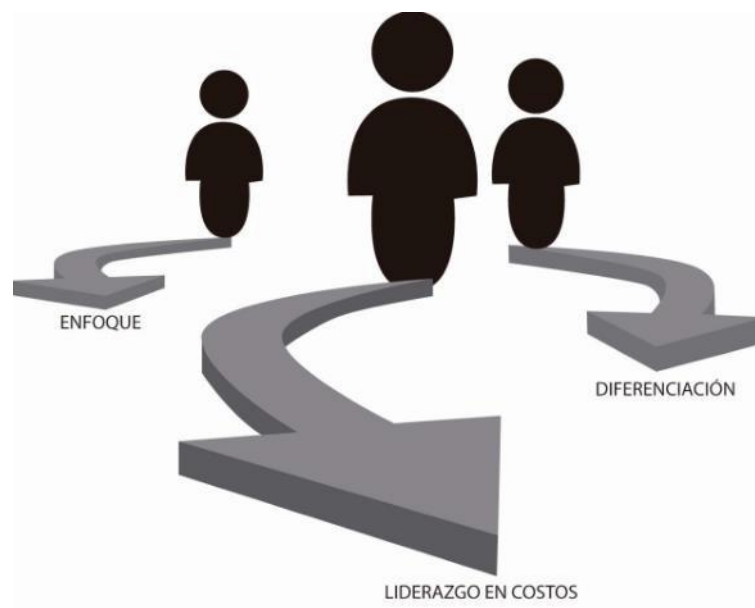


Figura 64: Estrategias genéricas de Porter

Fuente: (Dirección de marketing, 2006, pág. 56)

Lo primero que debemos señalar es ¿qué es una estrategia competitiva para Porter? Este concepto está perfectamente desarrollado en sus dos capitales obras que no

debemos olvidar, *Competitive Strategy*, publicada por The Free Press en 1980 y traducida al español en México por la Compañía Editorial Continental Sociedad Anónima (CECSA) en 1982 con el título *Estrategia Competitiva*; y *Competitive Advantage*, publicada y traducida por la misma editorial en el año 1985 y 1987 respectivamente con el título *Ventaja Competitiva*. En estas dos obras complementarias, Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva, definiéndola a partir de la estrategia, como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter, 1985). Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores. (Aranda Ogayar, 2013)

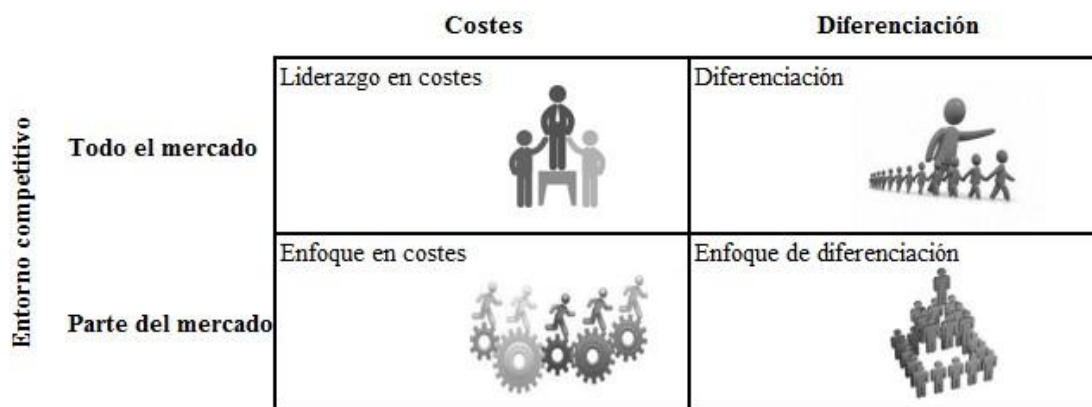


Figura 65: Forma de competir según Porter

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

3.4.1 Liderazgo en costos

La primera de las estrategias que analizaremos es la llamada liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en

costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. (Aranda Ogayar, 2013)

Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje, como consecuencia de la influencia que ejercían en ellas determinadas consultoras como la Boston Consulting Group (BCG), a raíz de determinadas publicaciones en la que se analizaron diferentes casos reales. (Aranda Ogayar, 2013)

La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y de distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos. (Kotler & Keller, 2006, pág. 56)

La curva de experiencia se fundamenta en el principio por el cual a medida que aumenta el número de unidades producidas de un determinado bien, disminuyen sus costes totales en una determinada proporción. Este efecto es susceptible de ser representado en la siguiente figura. (Aranda Ogayar, 2013)

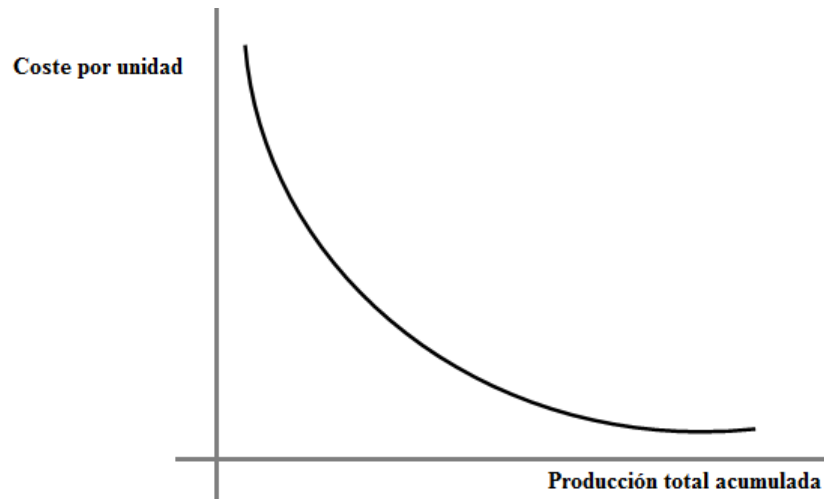


Figura 66: La curva de experiencia

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

Esta básica representación gráfica del efecto experiencia no es más que una generalización del efecto aprendizaje, que únicamente se refiere a los costes de fabricación. En cuanto a las fuentes de los citados efectos, tienen que ver con (Abell y Hammond, 1979): la eficiencia del factor trabajo, la especialización del trabajo y la mejora de los métodos de producción, la mejora de la eficiencia de la maquinaria de producción, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la mejora en el diseño del producto y la coordinación en la combinación de los recursos. De esta forma se conseguirá reducir costes no esenciales. (Aranda Ogayar, 2013)

Para finalizar el somero análisis efectuado a la curva de experiencia debemos señalar algunas de sus limitaciones. La primera tiene que ver con la dificultad de su construcción, ya que en la mayoría de las veces no se disponen de los datos apropiados para su construcción. La segunda se refiere a su uso en un entorno en el que varios competidores la intentan seguir al mismo tiempo. Si esto ocurre, será difícil lograr el éxito, por lo que sólo uno podrá conseguirlo. La tercera tiene que ver con el hecho de considerar como inmediatas las reducciones de los costes por el aumento de las cantidades producidas sin ninguna acción de la organización. Como señala Grant, los costes deben de ser “conducidos” a la baja. (Aranda Ogayar, 2013)

Una implicación muy interesante que es importante destacar es la que alude al tipo de empresas que podrían seguir una estrategia de liderazgo en costes, de tal manera que solamente aquellas empresas que compitan por la totalidad del mercado podrían beneficiarse de esta estrategia, ya que la misma enfatiza el aumento de la producción, producción que únicamente podrá ser vendida si está dirigida al mercado en general. (Aranda Ogayar, 2013)

Además, esta estrategia resulta apropiada si: en el mercado existen muchos compradores sensibles a los precios, cuando es difícil lograr la diferenciación, cuando los compradores no enfatizan la fuerza de la marca, o cuando existen muchos compradores con un poder de compra bajo (David, 1995).

Otro de los aspectos a destacar en esta estrategia es la posibilidad de actuación que tienen las empresas que la siguen con relación al mayor margen que poseen, tal y como se observa en la siguiente figura. En este caso, las posibilidades de que la empresa líder en costes pudiera retirar del mercado a la empresa con costes más altos son evidentes, si decide bajar los precios por debajo del coste de sus competidores. En este caso forzará a sus competidores a la bajada de sus precios, lo que no deberá producirse por debajo de sus costes. Esta situación, precio más bajo que sus costes, podrá mantenerse durante muy poco tiempo, pues las implicaciones de esta situación son evidentes y muy negativas. (Aranda Ogayar, 2013)

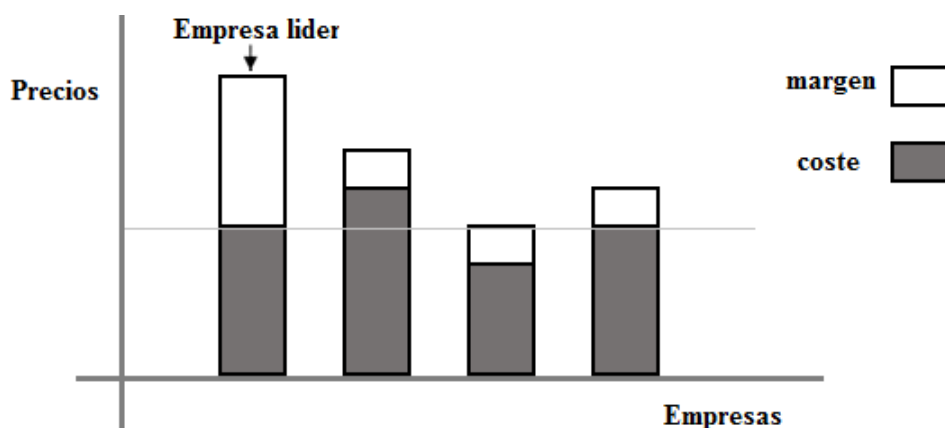


Figura 67: Relación de mayor margen de las empresas

Fuente: estrategiasgen, s.f.)

Es importante tomar en cuenta que esta estrategia parece estar destinada a empresas grandes, más que a medianas o pequeñas, aunque éstas últimas son la mayoría en cualquier sector al que nos refiramos. (Aranda Ogayar, 2013)

Así mismo esta estrategia parece también estar destinada más a sectores industriales que a los sectores de servicios, que hoy en día están en amplio avance respecto a los industriales. (Aranda Ogayar, 2013)

Otro punto capital en el modelo de Porter es el relativo a las fuentes de la ventaja en costes. Es decir, ¿en dónde se encuentra el origen de la citada ventaja? Este autor nos señala que se encuentra en lo que él llamó directrices de los costes, que no son sino una serie de factores estructurales (concretamente diez) que influyen en el coste de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las citadas directrices son las “culpables” de que algunas empresas alcancen con éxito, la estrategia de liderazgo en costes. Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costes. Estas directrices son las siguientes: (Aranda Ogayar, 2013)

- Economías de escala, que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios.
- Aprendizaje y experiencia, ofrecer oportunidades individuales para "internalizar" ideas que provienen de la vivencia.
- Capacidad productiva, que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes.
- Eslabones, o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma.
- Interrelaciones, entre las unidades de negocio. Se trataría de analizar con el fin de contribuir a la reducción de los costes totales.
- Integración. Elegir el nivel de integración adecuado para que los costes finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o más altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.
- Tiempo. Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes

resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realizamos los movimientos internos y en el mercado es vital.

- Políticas discrecionales independientes. El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales.
- Ubicación. Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).
- Factores institucionales. Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.).

Además, todas estas directrices habrán de ser interpretadas en el tiempo. Esto significa que el comportamiento de los costes varía con el tiempo, de tal manera que habrá que reinterpretar tales directrices a medida que pase el tiempo. (Aranda Ogayar, 2013)

La estrategia de liderazgo debe de ser comprendida en su generalidad, o lo que es lo mismo, comprender en su globalidad el comportamiento de los costes. De esta manera, su incomprensión puede dar lugar a lo que se conoce como las trampas de esta estrategia (Porter, 1985). Estas son: centrarnos exclusivamente en reducir los costes de fabricación, ignorar los costes de abastecimiento, pasar

por alto las actividades indirectas o pequeñas, percibir falsamente las directrices de los costes, no explotar los eslabones o no reconocer alguno de ellos, intentar reducir costes contradictorios y subsidiar precios por desconocimiento. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Esta estrategia implica una vigilancia minuciosa de:

- Los gastos de funcionamiento.
- Las inversiones en la productividad que permiten valorar los efectos de experiencia.
- La minimización de los costos de servicios, ventas, publicidad, etc.

El bajo costo en relación con los competidores es la preocupación principal del total de la estrategia. Contar con una ventaja en costo constituye una protección eficaz frente a las cuatro fuerzas competitivas tal como se observa en la siguiente figura. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

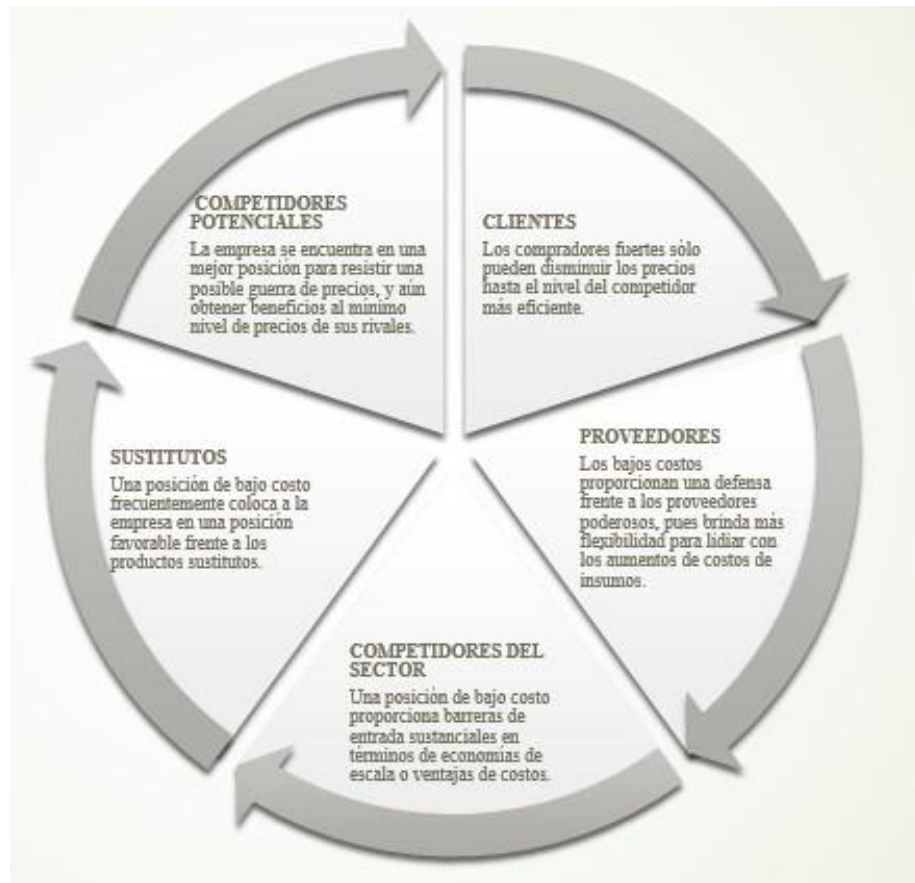


Figura 68: Ventaja en costo frente a las cuatro fuerzas competitivas

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 286)

“De esta manera, el liderazgo en costo protege a la empresa frente a las cinco fuerzas competitivas, porque las empresas menos eficientes son las primeras en sentir los efectos de la lucha competitiva.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 286)

Es importante además señalar los riesgos a los que se enfrenta una empresa que desee seguir una estrategia de liderazgo en costes según nos señala Porter (1980). En primer lugar podría producirse un cambio tecnológico que anulase los efectos experiencia y aprendizaje, de tal manera que otras empresas, con otras tecnologías pudieran producir más barato y tener costes totales más bajos que la empresa líder en costes. (Aranda Ogayar, 2013)

En segundo lugar, podría producirse un aprendizaje muy rápido de los competidores recién llegados al sector o de los competidores existentes. Esto traería como consecuencia que se anulase nuestro efecto diferenciador en costes. Por último, podría aumentar ostensiblemente la inflación en los costes de la empresa. Este hecho también reduciría el potencial competitivo ya que a lo mejor los clientes no valorarían adecuadamente el precio de los productos de la empresa en el mercado. (Aranda Ogayar, 2013)

Navas y Guerra (1996) añaden los siguientes: la falta de atención a la reinversión en equipo moderno y no detectar cambios en el producto o en su comercialización por tener fijada la atención en el coste. Hoy en día esta estrategia es poco utilizada, pues exige demasiados sacrificios tanto por parte de la empresa en su afán por reducir a toda costa los costes totales, como por el cliente que deberá renunciar a factores tan imprescindibles hoy en día como ciertos niveles de calidad. Es una estrategia demasiado extrema. (Aranda Ogayar, 2013)

3.4.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. (Aranda Ogayar, 2013)

La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o

servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.” (Aranda Ogayar, 2013)

Asís mismo, esta estrategia consiste en ofrecer un producto o servicio que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores. (Aranda Ogayar, 2013)

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz. (Aranda Ogayar, 2013)

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor. Seguidamente se señalara las mismas en la siguiente figura. (Aranda Ogayar, 2013)

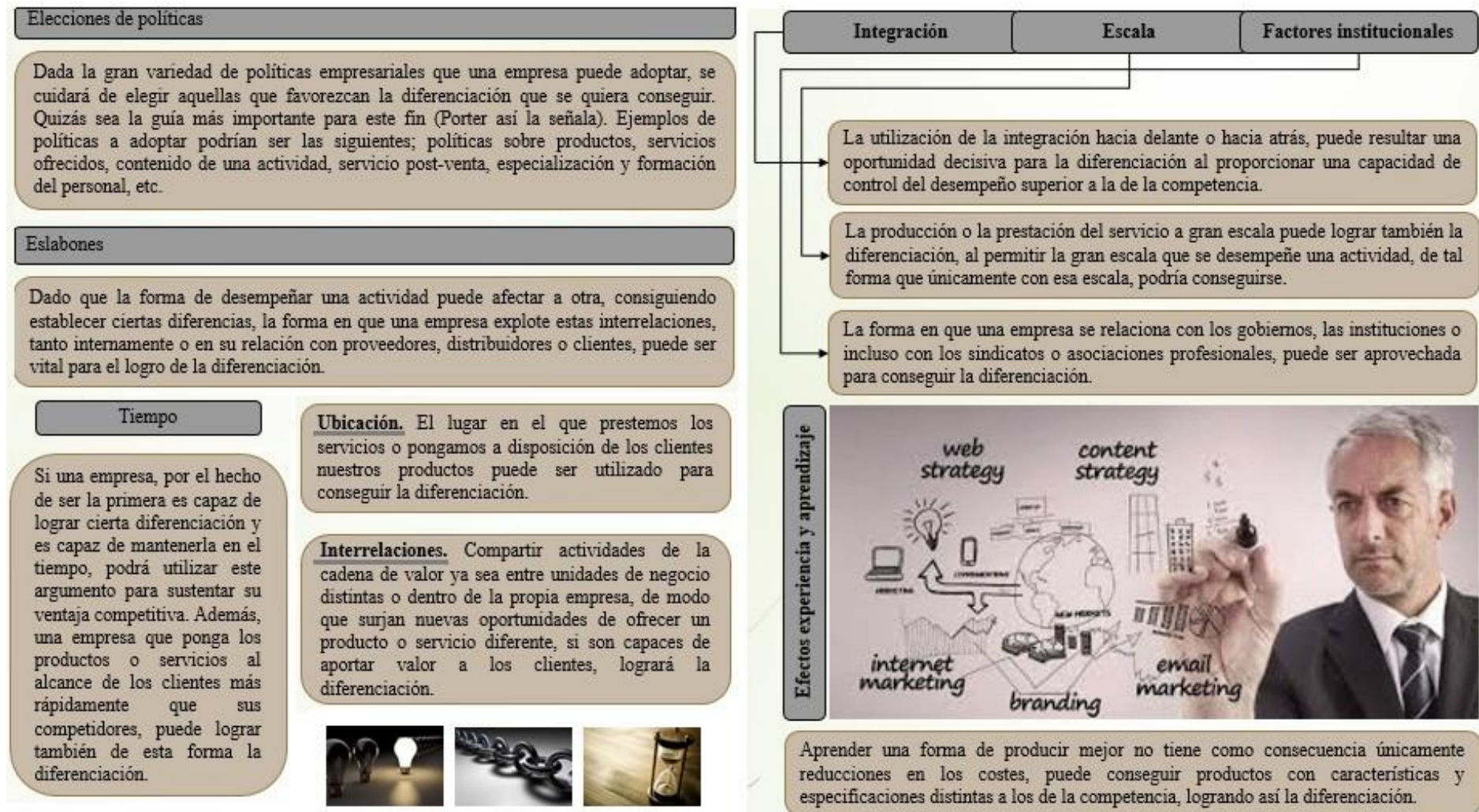


Figura 69: Guías de exclusividad según Porter

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

También es indispensable destacar la consideración de la variable tiempo con relación a estas guías, de tal manera que las mismas podrán variar con el paso del tiempo, lo que se tendrá que tener muy en cuenta. Una guía que en un momento del tiempo no era tan necesaria para la diferenciación, en otro momento puede ser de vital importancia. (Aranda Ogayar, 2013)

Otra forma de interpretar las fuentes de la diferenciación es la utilizada por Grant (1995). Para este autor, existen dos fuentes para lograr la diferenciación, la que proviene de la oferta, es decir de la empresa que desea la diferenciación, o la que proviene de la demanda, es decir de las variables significativas del mercado, como por ejemplo los clientes. Siguiendo este esquema, empezaremos por la oferta. En este caso, la diferenciación se logra teniendo en cuenta principalmente qué es lo que la empresa sabe hacer bien. Esto significa que las habilidades y las capacidades que una empresa posea pueden y deben ser utilizadas para la diferenciación. Lógicamente los principios emanados de las Teorías de Recursos y Capacidades cobran una especial importancia. (Aranda Ogayar, 2013)

Un razonamiento interesante proviene del trabajo de Mathur (1984). En este trabajo se parte del hecho diferencial de que la distinción entre un producto y un servicio es, a veces inexistente. Por tal motivo, construye una matriz en la que, a través de dos dimensiones basadas en la diferenciación, se señalan las distintas posibilidades existentes entre la diferenciación del producto y la diferenciación de los servicios asociados al producto, tal y como se muestra en la siguiente figura. (Aranda Ogayar, 2013)



Figura 70: Matriz de diferenciación del producto y servicios asociados al producto

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

Posteriormente este autor también realiza otra distinción tomando en consideración los ciclos de vida tanto del producto como del sector. De esta forma, una empresa que quiera diferenciar o no un producto o servicio asociado al producto, tendrá que tener también en cuenta las etapas vitales por las que pasa un producto y un sector. Un concepto a destacar es el que nos propone Porter cuando analiza el criterio de compra. Para ello, utiliza dos criterios, uso y señalamiento. (Aranda Ogayar, 2013)

El criterio de uso se refiere a la manera en que el oferente incluye en el producto una serie de características que hacen disminuir su coste o aumentar su desempeño. Tales características están ligadas con aspectos como las especificaciones del producto, calidades técnicas, manuales de uso, conformidad del producto (consistencia), fiabilidad (resistencia a su rotura); pero también con algunos aspectos intangibles como cierta connotación de la marca, prestigio, etc., o con cualidades relacionadas con los canales de distribución o de proveedores, como la rapidez en el servicio o el correcto embalaje.

En cuanto al criterio de señalamiento no es más que las señas de valor que percibe un comprador de un determinado producto independientemente de su valor real (criterio de uso). Así, este criterio se fundamenta en algunas características como la imagen, su publicidad, la apariencia externa, el precio, etc. Es decir, este criterio se fundamenta en la subjetividad del comprador. Por ello la publicidad utilizada es la encargada de indicar al comprador tales aspectos, que pueden ser a veces muy sutiles. (Aranda Ogayar, 2013)

También debemos señalar que la diferencia en la aplicación de estos dos criterios a veces no es tan fácil, ya que pueden confundirse. ¿Es el embalaje una variable utilizada en por el criterio de uso o por el de señalamiento? Seguramente pueda y deba ser utilizada por los dos, aunque de diferente manera. Por tanto la identificación del criterio de compra se nos antoja de vital importancia para conocer la causa por la cual el comprador elige un producto o servicio. De este modo, desde el punto de vista de la demanda, la empresa debe de utilizar las herramientas del marketing para, por una parte, analizar el potencial diferenciador y la posición de los competidores y compradores al respecto y, por otra parte, conocer las necesidades de los compradores y clientes con relación a los productos de la empresa. (Aranda Ogayar, 2013)

Así, parece importante realizar los estudios de mercado necesarios para tal fin, aunque en empresas pequeñas estos estudios de mercado puedan revestir formas más simples que las utilizadas por las empresas de mayor tamaño y recursos. (Aranda Ogayar, 2013)

Grant (1995) señala tres técnicas a utilizar. La primera es la representación multidimensional, que permite conocer la opinión de los compradores sobre las diferencias o similitudes de los atributos de los productos de la competencia y el nuestro. La segunda, el análisis conjunto, trata de analizar hasta qué punto son fuertes las preferencias de los compradores por los atributos de los productos. Por fin, el análisis hedonista del precio nos señala la descomposición del precio dependiendo de los atributos que los productos tengan, de tal manera que podemos aislar el precio de los diferentes atributos y compararlos con los de la competencia. (Aranda Ogayar, 2013)

Pero además de la utilización de estas técnicas, la empresa que desee diferenciarse deberá tener en cuenta otra serie de factores relacionados con la psicología de los compradores y que no es fácil de sistematizar. Así, analizar decisiones que encierran respuestas basadas en elecciones no racionales o, a lo sumo, de racionalidad limitada. (Aranda Ogayar, 2013)

La forma por la que se consigue y mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores tal y como nos señala Porter en la siguiente figura.

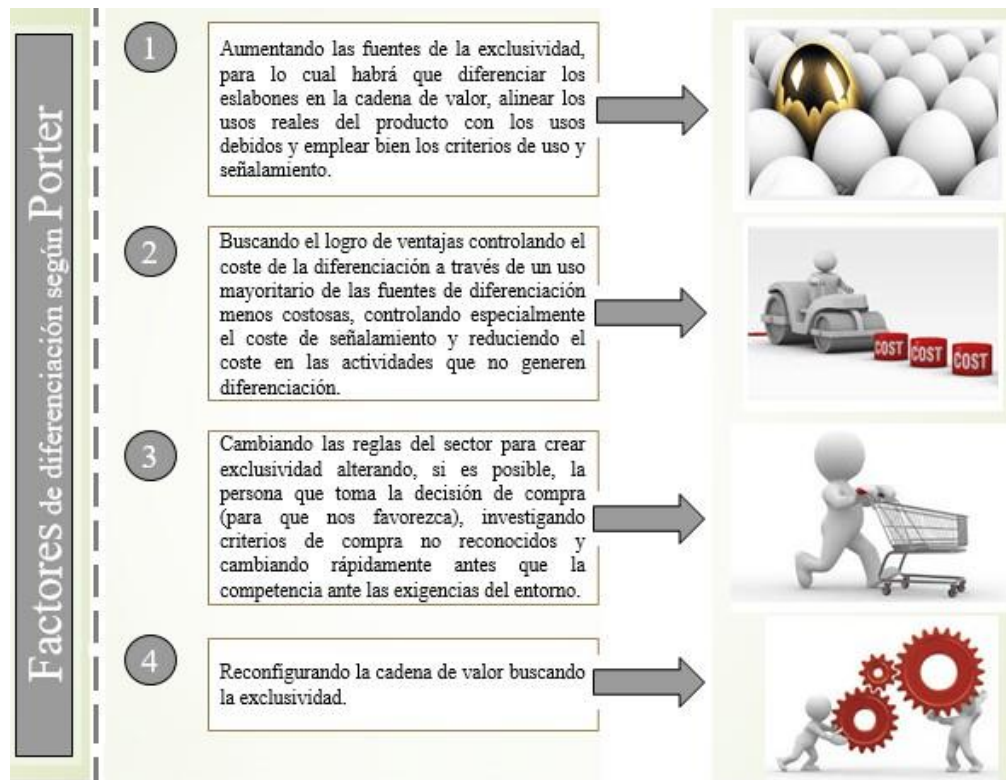


Figura 71: Factores de diferenciación según Porter

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

El objetivo de esta estrategia es dar cualidades distintivas al producto o servicio que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único. Lo que la empresa tiende a hacer es crear una situación de competencia monopolista en el cual se adueña de algún poder de mercado, en función del elemento distintivo (Chamberlin, 1933).

La diferenciación como tal puede adoptar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, apariencia exterior, servicio al cliente, red de comercialización, etc. La diferenciación, como el dominio de los costos, protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero en un modo muy diferente: (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

- Respecto de sus competidores directos, la diferenciación permite a la empresa aislarse de la rivalidad competitiva determinada por la lealtad de marca y la menor sensibilidad hacia el precio. También aumenta la rentabilidad, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.
- La lealtad de marca resultante, y la necesidad del competidor de superar la unicidad ofrecida, provee altas barreras de entrada.
- La alta rentabilidad aumenta la capacidad de la empresa para resistir los aumentos de costos impuestos por los proveedores poderosos.
- Finalmente, la empresa que se ha diferenciado por obtener la lealtad del cliente estará mejor posicionada frente a los productos sustitutos de sus competidores (Porter, 1980).

También Porter nos habla de determinadas trampas acerca de esta estrategia que se describe a continuación:

- La primera se refiere a pensar que una empresa con productos o servicios exclusivos, tiene necesariamente que estar diferenciada.
- La segunda tiene que ver con el exceso de diferenciación, es decir, una empresa debe de buscar el grado de diferenciación que le requiera el comprador y el entorno, no más.

- La tercera se refiere a la fijación del precio por encima del valor añadido que el comprador infiere.
- La cuarta trata de que la empresa no ignore la importancia de señalar el valor añadido que incorpora la diferenciación.
- La quinta consiste en no conocer con exactitud el coste real de la diferenciación, por lo que puede fijarse un precio por debajo del valor añadido.
- La sexta señala el error referido a centrarnos únicamente en el producto y no tener en cuenta la totalidad de la cadena de valor.
- Y la séptima que nos indica que, a veces, una empresa se equivoca al no reconocer los diferentes segmentos del comprador. (Aranda Ogayar, 2013)

De igual forma es importante saber los riesgos que se corre con la estrategia de diferenciación, que son tres y se muestran en la siguiente figura. (Aranda Ogayar, 2013)

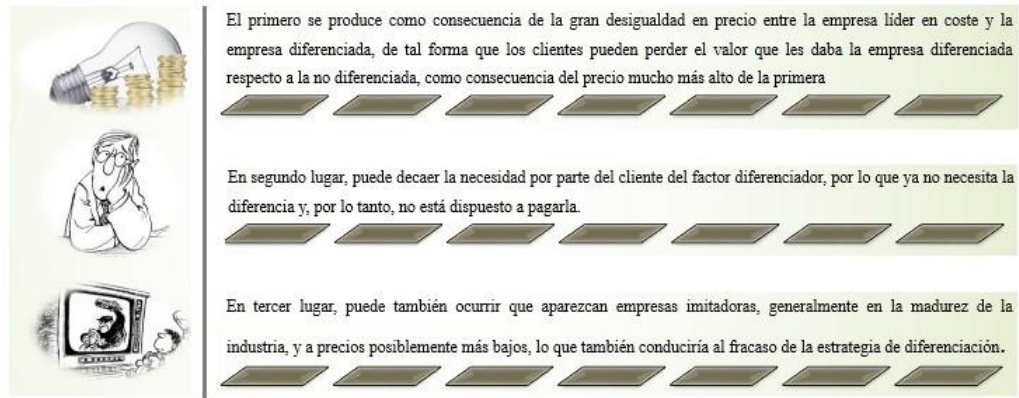


Figura 72: Riesgos de la estrategia de diferenciación

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

Por otro lado:

La diferenciación exitosa permite a la empresa conseguir mayores beneficios que sus rivales debido a un precio más alto que el mercado está dispuesto a aceptar, más allá del hecho de que los costos son generalmente más altos. Este tipo de estrategia no siempre es compatible con una alta participación de mercado, dado que la mayoría de los compradores no están necesariamente preparados para pagar un precio más alto, aun reconociendo la superioridad del producto o servicio. Las estrategias de diferenciación generalmente implican grandes inversiones en marketing operativo, particularmente en gastos de publicidad para informar al mercado acerca de las cualidades distintivas del producto o servicio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 287)

3.4.3 Enfoque

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo. (Aranda Ogayar, 2013)

La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos con profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta. (Aranda Ogayar, 2013)

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento Mintzberg (1988) la denomina estrategia de nicho. Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente o tipo de productos. En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee. (Aranda Ogayar, 2013)

Un caso extremo es la fabricación sobre pedido. En este caso, un único cliente puede constituir un segmento. En la fabricación sobre pedido suele distinguirse entre la fabricación personalizada y a la medida pero estandarizada, consistiendo este último caso en la fabricación individualizada pero teniendo en cuenta que ya existe un producto base que se modificará en parte, con los requerimientos del cliente. Por otro lado, otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos. A la hora de elegir estos segmentos, la empresa deberá conceder especial relevancia a diversas cuestiones como la obtención de economías de alcance. También deberá tener en cuenta hasta qué punto puede compartir sus actividades de la cadena de valor, ya que cuantas más actividades pueda compartir, más posibilidad de éxito tendrá en los segmentos elegidos. (Aranda Ogayar, 2013)

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado. Además, esta estrategia utiliza, dos fórmulas generalizadas, la obtención de los costes más bajos (liderazgo en costes) o la consecución de cierta característica que la hace única (diferenciación). (Aranda Ogayar, 2013)

En el primer caso, una empresa consigue los costes más bajos, pero no se dirige a todo el sector, pues no le es posible. En este caso, la empresa que compite en todo el sector podrá superarla en costes más bajos, pero aunque lo haga, en el segmento o los segmentos propios de la empresa enfocada, ésta podrá competir mejor, pues servirá a sus clientes con más valor para ellos, debido a la ventaja que le proporcionan las variables utilizadas para la segmentación. Así, aunque el coste sea algo superior a la empresa de objetivos amplios, la empresa enfocada podrá superarla en su segmento o segmentos en los que únicamente compite. (Aranda Ogayar, 2013)

En el segundo caso sucede algo similar. La empresa diferenciada también puede competir con éxito respecto a la de objetivos amplios ya que el conocimiento superior del segmento le confiere una ventaja lo suficientemente aceptable que, combinada con el factor diferenciador, le proporciona armas suficientes para superar a la competencia que se ofrece a la totalidad del mercado. Dada la gran variedad de formas de conseguir la diferenciación, existen multitud de pequeñas

y medianas empresas competitivas que no pueden dirigir sus miras a la totalidad del sector y lo hacen desde determinados segmentos. De estas empresas, una significativa cantidad de ellas adopta actitudes innovadoras como forma de competir con ventaja, aunque no es esta la única opción. (Aranda Ogayar, 2013)

En cuanto a los riesgos de la estrategia de enfoque (Porter, 1980), podemos señalar varios, tal como se muestra en la siguiente figura.



Figura 73: Riesgos de la estrategia de enfoque

Fuente: (estrategiasgen, s.f.)

Esta estrategia siempre implica algunas limitaciones en la participación de mercado total alcanzable. Una estrategia enfocada puede darle a la empresa una gran participación de mercado en el segmento objetivo, pero puede limitarla en relación con el total del mercado. (Aranda Ogayar, 2013)

Estrategia Principal (Diferenciación)

Luego de revisar de manera detenida cada una de las estrategias competitivas con su respectivo concepto, funciones, ventajas y desventajas frente a las cinco fuerzas de Porter y en base a la información que se tiene de la empresa, se trabajará con la estrategia de diferenciación misma que tendrá como objetivo dotar al servicio de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores. La principal ventaja que acompaña a esta estrategia es la que se deriva de la posibilidad de establecer un precio superior al de los competidores dado que, a criterio de los consumidores, el servicio es percibido como superior. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

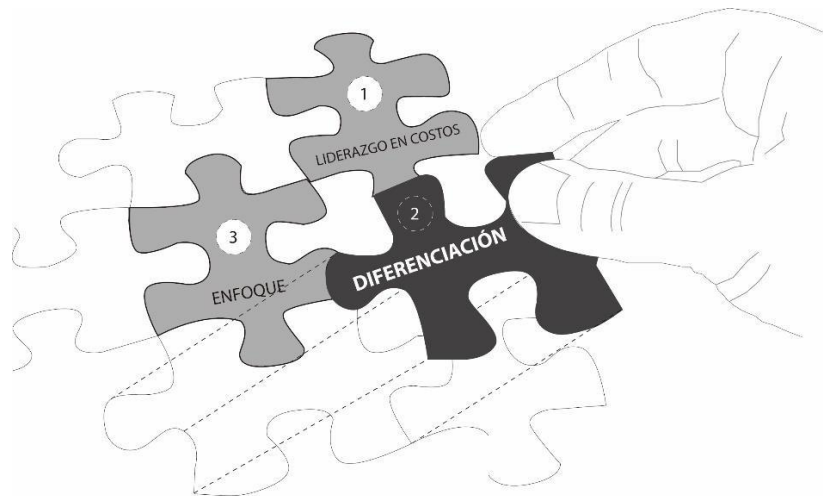


Figura 74: Estrategia Principal (Diferenciación)

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Gracias a esta estrategia la empresa Defacto Consulting puede soportar incrementos moderados en los precios de los inputs sin sufrir tanto como el resto de competidores; también es improbable que la empresa sufra amenazas de clientes poderosos porque ofrece al comprador un servicio exclusivo. A

consecuencia de la lealtad de marca que genera el servicio diferenciado se crea una barrera de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores, al exigir a las nuevas empresas entrantes elevados volúmenes de inversión para captar a los clientes satisfechos con la marca establecida. La diferenciación se maneja como “única”, “importante” para los clientes; “sostenible”, “comunicable”, y “alcanzable” para la empresa. (Kotler & Keller, 2006)

Se puede diferenciar un producto de su oferta en términos de 5 dimensiones: producto, servicio, personal, canal e imagen. La diferenciación de los servicios de consultoría otorgados por la empresa Defacto Consulting, se da de la siguiente manera:

- **Producto:** Las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador y mantenimiento y reparación). Además de estas consideraciones específicas existe un posicionamiento de marca más general, que es “la mejor calidad”. Existen elementos de marketing que contribuyen a comunicar la calidad de un producto o servicio. Un precio alto suele reflejar gran calidad. La proyección de una imagen de calidad también está relacionada al igual que la publicidad y promoción. (Kotler & Keller, 2006)

Los principales factores diferenciadores de los servicios de consultoría de la empresa Defacto Consulting son su calidad frente a su precio, por lo que

ha sido nombrado en algunas ocasiones por páginas relacionadas a temas de consultoría como una empresa que basa su giro de negocio en la calidad al entregar un trabajo solicitado por sus clientes.

Pudiendo destacar también su calidad de cumplimiento y confiabilidad, esto debido a que la empresa Defacto Consulting es una de las pocas consultoras que cuenta con la norma ISO 9001-2008, la cual asegura un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

- Servicio: El principal factor diferenciador, será resaltar las ventajas que ofrece el servicio de consultoría de la empresa Defacto Consulting, considerando el tema de relevancia, exclusividad y credibilidad.
- Personal: Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia (tienen la capacidad y el conocimiento necesarios), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son dignos de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consciente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender claramente). (Kotler & Keller, 2006)

La empresa puede diferenciarse con relación al personal al realizar capacitaciones superiores a las de su competencia. Formando una fuerza de ventas especializada, en donde, se le ofrezca a los clientes un asesor en lugar de un vendedor.

- Canal: Las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura, la capacidad y el funcionamiento de sus canales de distribución.

La empresa Defacto Consulting puede diferenciarse en cuanto al canal por su cobertura para ser reconocida como tal, es decir generando acuerdos exclusivos con diferentes entidades que promuevan a las pequeñas y medianas empresas en el mercado local e incluso nacional.

- Imagen: Los servicios de consultoría de la empresa Defacto Consulting pretenden transmitir una imagen de valor, que combina la calidad, experiencia; y, conocimiento, conjuntamente con un precio competitivo en el mercado local.

Para escogeré las diferencias que más convienen a los servicios que otorga la empresa Defacto Consulting se deben responder las siguientes preguntas: es importante, es distintivo, es costeable, es rentable.

Es importante: La diferenciación de los servicios de consultoría de Defacto Consulting se centra en su valor. El común denominador del mercado meta es el interés por adquirir información y conocimientos que ayuden a ver con mayor claridad el camino que se debe seguir.

La capacitación al ir por información y conocimientos es sólo una tercera parte del proceso de aprendizaje. Una segunda parte es la experiencia que nos da la observación y el análisis de lo que nos rodea. La última tercera parte es contratar al consultor que traiga sus conocimientos y experiencia a todos.

Es distintivo: La empresa Defacto Consulting cuenta con una variedad de servicios de consultoría basados en la credibilidad, ofreciendo así razones convincentes para que los clientes actuales y los clientes potenciales nos prefieran antes que a la opciones de la competencia.

Es costeable: Los servicios de consultoría de la empresa Defacto Consulting han sido reconocidos en el mercado por canales de esta índole como por parte de sus clientes actuales, lo cual significa una calidad alta que compite con servicios de consultoría de precios muy elevados, a un precio de mercado competitivo que se ofrecen el mercado como tal.

Es rentable: La empresa Defacto Consulting deberá ser capaz de crear los factores de diferenciación. El beneficio de los servicios y la oferta de marketing deben reforzar la asociación deseada. Como es evidente, resulta más sencillo convencer a los consumidores de alguna característica de la marca sobre la que no habían oído o que habían pasado por alto que hacer cambios en cada uno de los servicios y además convencer a los consumidores sobre estos cambios. Considerar que al invertir en temas de consultoría ejercerá un nivel de rentabilidad en cuanto a conocimientos y futuras ventas para las empresas. (Kotler & Keller, 2006)

Por lo tanto, después de analizar todas las diferencias que tienen los servicios de consultoría de la empresa Defacto Consulting, se puede decir que la diferencia que se deberá promover será su alta calidad reconocida a nivel local y nacional, así como el servicio prestado a sus clientes.

3.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

3.5.1 Definición del posicionamiento

El posicionamiento es el recuerdo que el cliente tiene en su mente del producto o su marca en comparación con los otros productos o servicios competidores, asociándolo con sus atributos que satisfacen al consumidor según Kotler (2001); de ahí el reto de las empresas para crear una oferta y generar en la mente del consumidor las características diferenciales del producto o servicio y ser competitivo en el mercado.

Se refiere a lo que se hace para que la marca de la empresa se quede gravada en la mente de los consumidores, y sea la predilecta comparada con las demás marcas, asociando siempre los atributos y beneficios de los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. (Trout, 2011)

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, o sea como se ubica el producto en la mente de estos. (Kotler & Keller, 2006)

Posicionar es el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El resultado final del posicionamiento es la creación exitosa de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto o servicio. (Kotler & Keller, 2006)

Defacto Consulting posee un gran posicionamiento en el entorno en el cual desarrolla sus actividades de consultoría, puesto que su servicio otorga una alta calidad, las empresas y los clientes los prefieren, por otra parte la empresa se encuentra delante de las otras empresas consultoras por su trayectoria y por la confianza en las capacidades de sus profesionales.

3.5.2 Posicionamiento primario

El posicionamiento de la marca crea una impresión indeleble que permite a los consumidores interactuar con una empresa de una manera más personal y emocional. Lo que es más, la marca fuerte eleva el conocimiento, tanto de la empresa como de los productos o servicios que se ofrece (Stanton, 1999).

El posicionamiento primario se refiere a la primera sentimiento que la marca ocasiona en la mente de los consumidores, lo cual va de la mano con la forma en que las personas se comunican con la empresa, expresando sus emociones y necesidades. Kotler (2001).

Para definir el posicionamiento primario de los servicios de consultoría ofrecidos por Defacto Consulting, debemos tomar en cuenta su mayor fortaleza combinada con un problema en el mercado. La mayor fortaleza de Defacto Consulting es su calidad en la prestación de los servicios de consultoría. Mientras tanto, en la

selección correspondiente a la investigación de mercado, se obtuvo que exista el tema de publicidad otorgado por la empresa, facilidad de uso con la información otorgada; y beneficios en costos. Características buscadas en los servicios de consultoría por parte de los clientes.

3.5.3 Decisión de posicionamiento estratégico

Una vez tomadas las decisiones de cobertura del mercado, el paso siguiente es decidir qué estrategia de posicionamiento se adoptará dentro de cada segmento o segmentos elegidos. La selección de la estrategia de posicionamiento proporciona el concepto unificador el desarrollo del programa de marketing. Éste es uno de los pasos más críticos en la implementación del marketing estratégico, porque la empresa debe decidir cómo diferenciar mejor su marca de las de la competencia. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 254)

En el caso de Defacto Consulting, la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca como tal debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado se basa en cuatro preguntas claves tal como se describe en la siguiente figura.

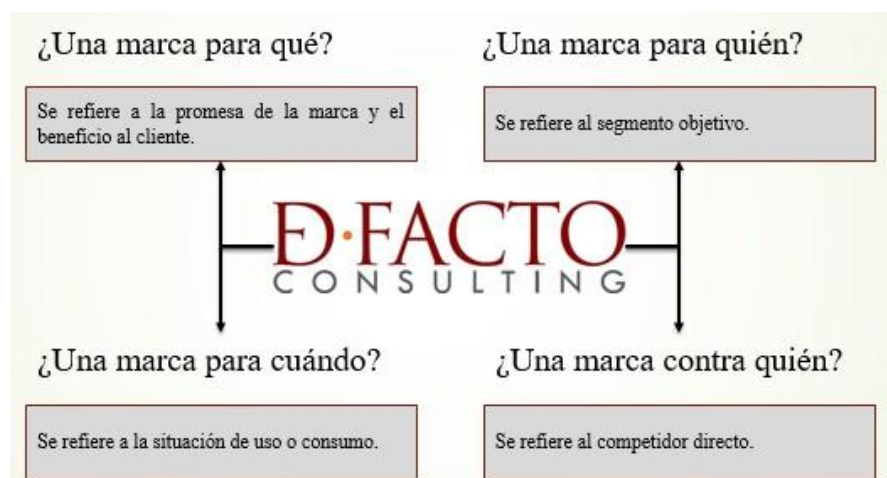


Figura 75: Decisión de posicionamiento estratégico

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 254)

El objetivo de la empresa Defacto Consulting será el de comunicar claramente este elemento de diferenciación a los clientes potenciales, de modo que pueda quedar claramente registrado en sus mentes lo que se conoce como imagen de marca.

La base para lograr un programa de marketing será el posicionamiento de marca elegido basado en:

- El análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa
- El contexto competitivo
- El tipo de beneficio distintivo y único que la marca puede brindar al cliente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

3.5.4 Condiciones del desarrollo del posicionamiento

Cuando se selecciona una base de posicionamiento, debe reunirse un cierto número de condiciones, las cuales serán aplicadas en la empresa con la cual se está realizando este trabajo como parte de diseñar un plan de marketing, las mismas se resumen en la siguiente figura con el fin de establecer aquellas estrategias de posicionamiento que permitan traducir dicho posicionamiento en términos de un programa de marketing consistente y eficaz, entendiendo que no todas las diferencias de marca o producto son significativas para el cliente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)



Tener un buen entendimiento del posicionamiento actual de la marca o empresa en la mente de los clientes. Este conocimiento puede adquirirse a través de estudios de imagen de marca.		
Conocer el posicionamiento presente de las marcas competidoras, en particular el de aquellas que se encuentran en competencia directa.	Verificar si el posicionamiento contemplado justifica un precio premium.	
Seleccionar un posicionamiento e identificar los argumentos más relevantes y creíbles que lo justifiquen.		
Evaluar el tamaño y la rentabilidad potencial del mercado involucrado en ese posicionamiento.	Verificar si el posicionamiento contemplado es realmente específico y distintivo, sin dejar de sospechar de los falsos nichos de mercado inventados por la publicidad o descubiertos a través de estudios cualitativos invalidados.	
Verificar si la marca tiene el potencial de personalidad requerido para alcanzar el posicionamiento en la mente de los clientes.		
Evaluar la vulnerabilidad del posicionamiento. (Tenemos los recursos requeridos para ocupar y defender esta posición – Tenemos una solución alternativa en caso de falla).		
Asegurar la consistencia del posicionamiento con una mezcla de marketing distintiva: precios, distribución, promoción, servicios, etc.		

D·FACTO
CONSULTING

Figura 76: Condiciones del desarrollo del posicionamiento

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 254)

Estrategias de posicionamiento aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

En la actualidad uno de los puntos principales para una empresa es conocer el posicionamiento que tiene su marca en el mercado y en la mente de los consumidores. Los mercadólogos manejan su mezcla de marketing con la finalidad de posicionar y mejorar la imagen mental que los clientes tienen de un producto. A fin de crear una imagen positiva a un producto o servicio, una empresa puede elegir entre varias estrategias de posicionamiento: fortalecer la posición actual, pasar a una nueva y tratar de reposicionar a la competencia. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Para la aplicación de estrategias de posicionamiento dirigidas a la empresa Defacto Consulting será necesario plantear alternativas que pueden ser tomadas en cuenta para conocer el mercado de venta de servicios de consultoría con el fin de obtener un panorama más amplio.

Del análisis desarrollado en los capítulos anteriores, se determina que el mercado de consultoría en la ciudad de Quito posee dos segmentos, el primero orientado a dar servicio a los grandes clientes, y el segmento en el que operan la gran mayoría de PYME del sector consultor, que es altamente polarizado y competitivo, en el cual los potenciales clientes demandan propuestas integrales, creativas, adaptadas a sus requerimientos y de alta calidad, oferta de valor que actualmente no es generada, por lo que para alcanzar un adecuado posicionamiento y la lealtad en los clientes, la empresa Defacto Consulting debe tener la capacidad de generar una oferta, de valor acorde a las expectativas del

mercado. Con este fin se propone desarrollar las siguientes estrategias de posicionamiento para la empresa las cuales se detallan en la siguiente matriz.



Figura 77: Estrategias de posicionamiento

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Luego de definir las estrategias de posicionamiento escogidas para la empresa con la cual se está trabajando en este plan de titulación, se detalla a continuación de manera rápida como se desarrollara cada estrategia y los beneficios obtenidos para ser analizados junto con las estrategias de marketing mix antes de generar el informe financiero.

Fortalecimiento de la posición actual

La clave a ser utilizada por la empresa Defacto Consulting para fortalecer la posición vigente de los servicios ofrecidos por la consultora es supervisar

constantemente lo que los clientes meta desean y evaluar en qué grado satisface el servicio o la empresa esas necesidades según la percepción de los clientes.

- Desarrollar el diagnóstico preliminar sin costo, para lo cual se visita al potencial cliente y se recaba información por medio de observación directa y acopio de documentación, producto del análisis se emite un informe resumido de potenciales áreas críticas existentes; si se determina que existe necesidad de ampliar el estudio, conjuntamente con el informe se entrega al cliente la propuesta por los servicios correspondientes.
- Para clientes que han contratado los servicios de la empresa, a la terminación del trabajo conjuntamente con el informe final se entrega un documento anexo que contiene entre 5 y 10 indicadores que miden la evolución del factor o factores motivo de estudio, con el fin de que el cliente al aplicarlos pueda establecer el nivel de logro obtenido y evaluar si la evolución observada es adecuada o no.
- Para que el cliente adquiera capacidad para utilizar esta herramienta, la primera vez que vaya a ser aplicada, la actividad será supervisada por personal de la empresa asesora, vía Internet, este tiempo de asesoría no tendrá un costo adicional para el cliente.
- En base a los trabajos realizados se construirá una biblioteca de casos y proyectos, esto permitirá a la empresa asesora crear conocimiento y en base a este mejorar la calidad del servicio, ya que el mismo podrá ser entregado con mayor prestancia y las recomendaciones planteadas tendrán

una fundamentación práctica, minimizando el riesgo de que las acciones propuestas no sean eficientes.

Cualquier complacencia en el dinámico mercado actual quizá dé por resultado una pérdida de usuarios y ventas. Puede ser muy fácil que la empresa en este caso sea conocida por su excelente servicio al cliente posterior a la venta se estanque en esta área al concentrarse en mejorar otras. Sin embargo, dicho servicio es un elemento fundamental de la estrategia de la compañía, por lo que no debe permitirse que esto suceda.

Por lo tanto la inversión de la empresa debe estar dirigida a tiempo, dinero, talento y atención al servicio posterior a la venta para proteger su participación de mercado y ventas del embate de los competidores.

Fortalecer la posición actual tiene que ver con “levantar continuamente el margen” de expectativas del clientes y que esté perciba a la empresa como la única que puede alcanzar la nueva altura.

Posicionar la marca frente a la competencia

Para poder posicionar la marca frente a la competencia la empresa Defacto Consulting debe tomar en cuenta que existen distintos modos de lograr esta estrategia, modos conocidos como estrategias de diferenciación. Para el caso de la consultora se trabajara con la diferenciación de servicio.

- **Diferenciación de servicio.** La empresa se maneja con el modo clásico de posicionar su marca mediante la propagación de todos aquellos beneficios de cada uno de los servicios que ofrece al mercado actual y de aquellos con los cuales se está trabajando para lanzarlos como nuevas alternativas en trabajos de consultoría, detalle que se verá más adelante dentro de las estrategias de marketing mix. Las características del servicio serán utilizadas para basar la estrategia de diferenciación como: confiabilidad, rendimiento, durabilidad superior, novedad, etc.

Diseño de la oferta requerida

Una vez que la empresa Defacto Consulting tiene claro la diferenciación de servicio como estrategia de posicionar su marca frente a la competencia, se trabajara en el diseño de la oferta requerida en la cual se agregara valor para el cliente, entregándole beneficios adicionales que le hagan percibir que el precio del servicio es el adecuado; para tener la capacidad de generar servicios creativos, no estandarizados y adaptados a los requerimientos de los clientes, se incorporara bajo la modalidad de servicios profesionales talento humano calificado, y, se debe además cuidar al cliente entregándole un servicio de calidad, con la suficiente amplitud y flexibilidad de horario, y mejorando la comunicación.

- **Servicios extendidos:** Ya que los clientes buscan consultores que les brinden servicios más comprensivos, la empresa deberá tener mayor contacto con los clientes para darles recomendaciones y nuevas ideas de negocios; con este fin se enviará mensualmente a todos los clientes que

hayan contratado los servicios de la empresa, un boletín por medio de correo electrónico para que hagan conocer sus inquietudes, esto no solamente permitirá a la empresa mantener el nexo con el cliente sino identificar nuevas oportunidades de servicios.

- **Horarios flexibles:** Para lograr atender a los clientes en horarios poco convencionales, se implementarán cuentas de Skype para cada uno de los asesores, las mismas que se entregarán a los clientes para que en conjunto programen reuniones virtuales de asesoría, para facilitar el cobro de la asesoría entregada, se ofertarán planes de 6 horas de asesoría virtual en 100 dólares, caso contrario el cliente podrá realizar el prepago de los servicios on line, mediante transferencia electrónica.
- **Desarrollar la imagen:** Para desarrollar la imagen y consolidar una buena reputación, se requiere anticipar las necesidades en los servicios, con este fin se implementará la campaña "fast solucion" que consistirá en que al cliente que llene y reenvíe el cuestionario de nuevos requerimientos de servicios, que se adjuntará al boletín electrónico mensual, se le concederá acceso mediante Skype a una video conferencia de 10 minutos, sin costo alguno, para solventar sus inquietudes; con esto se busca que los clientes aprecien que la empresa se preocupa por generar los servicios que ellos necesitan.
- **Comunicación efectiva:** La comunicación es necesaria para atraer la atención de posibles futuros clientes y comunicarles "quiénes somos y qué servicios ofrecemos"; para lograr este fin, al mínimo costo, se mantendrá

en todos los portales de Internet gratuitos, propaganda digital de la empresa, se habilitarán cuenta en Twiter y Facebook en las que semanalmente se realizará un foro de dos horas de duración, para contestar inquietudes puntuales y breves de nuevos clientes; además con el mismo fin y en forma permanente, se dispondrá de un buzón de contacto en la página Web de la empresa. Calidad del servicio al cliente: Un excelente servicio al cliente genera mejores relaciones y consecuentemente hará más fácil vender más servicios, y para que el cliente tenga un incentivo para pagar una cuenta a tiempo. Deben concentrarse en lo que los clientes perciben como un buen servicio, no asumir lo que ellos necesitan. Conociendo que los clientes necesitan, se puede identificar a los posibles clientes y la importancia de adquirir el servicio. Los elementos importantes en los que se deben conocer son: concentrarse en la cortesía, amabilidad, simpatía, iniciativa, solución de problemas.

- Preocuparse cuando las cosas van mal y hacer todo lo posible para rectificar las faltas. Atención inmediata. Usualmente los clientes evalúan la calidad de servicio basándose en su propia experiencia y juicio.

Rapidez y efectividad del posicionamiento elegido

En los años recientes los enfoques estratégicos han concentrado su atención en la rapidez como una forma de alcanzar ventajas competitivas. De acuerdo a este enfoque la empresa Defacto Consulting se verá en la necesidad de responder con rapidez a los cambios del mercado y a los desafíos de los competidores ya que

constituye una estrategia mejor que elaborar planes muy ingeniosos, pero que implican una gran inversión de tiempo. Es una estrategia que sustituya las largas deliberaciones con la rapidez. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

La rapidez, como estrategia, valora más la acción que el análisis, Es además, una estrategia en que las empresas tienen una ventaja competitiva intrínseca. La consultora también afronta el problema del mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles, para demostrar que la rapidez ante las estrategias reemplaza el concepto de ventajas sostenibles con el de ventaja basada en la reacción rápida. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Así mismo el responder con rapidez aquellas estrategias de posicionamiento elegidas para la empresa Defacto Consulting viene de la mano con ser eficientes para conseguir lo que se conoce como “cuantificación del logro de la meta”.

Cuando se dividen las actividades complejas en tareas más sencillas, se visualiza la solución y se facilita la acción. Por ello son más importantes los planes diarios que los semanales o mensuales, porque se pueden convertir en realidad más rápido y se los vera más tangibles. Un método de cumplir deseos que sea realista y práctico, en donde se dividan los objetivos grandes en pequeños, motivará a la empresa alcanzar sueños y metas de ventas más temprano que tarde. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Posicionamiento del comportamiento de respuesta

Pueden identificarse distintas maneras en las cuales los clientes responden a la información percibida y al estímulo del producto o servicio que la empresa desea que se conozca. Aquí, “respuesta” significa toda actividad mental o física causada por un estímulo. Una respuesta no necesariamente se manifiesta en acciones externas, ya que puede ser simplemente mental. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

La teoría económica sólo se interesa por el acto de compra en sí mismo, no por todo el proceso conductual que lleva a la compra. Desde el punto de vista del economista, las preferencias se relevan en el comportamiento y la respuesta del consumidor, este resultado servirá para que la empresa Defacto Consulting analice la demanda expresada por el mercado en términos de cantidades vendidas, como un método de observación ex post o histórica, con frecuencia de poco valor para quien toma la decisión. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

De igual forma se rastreara y posterior a ello se deberá entender el proceso que sigue el comprador para poder intervenir en el proceso de una manera mejor informada y medir la eficacia de las acciones de marketing.

3.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: **producto, precio, distribución y comunicación**. Estas

cuatro variables también son conocidas como las **4Ps** por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion).

Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. (Mercado ACCP , 2015)



Figura 78: Estrategias de marketing mix

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 335)

Sin duda a lo largo de la corta historia del marketing, el concepto de marketing mix ha constituido uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico. El marketing mix sigue siendo un instrumento básico e imprescindible y debe seguir estando en el corazón de toda estrategia de marketing. Sin embargo es necesario dotar a las 4Ps de un enfoque actual, de un enfoque basado en el protagonista, el cliente.

Preguntas como: ¿Qué productos lanzaré al mercado?, ¿a qué precio?, ¿dónde lo vendo? o ¿cómo los promociono? Son preguntas que se planteaban en el siglo XX, donde el producto era el protagonista del marketing y su enfoque estaba basado en la oferta. En la actualidad el cliente dicta las normas, por tanto la perspectiva del marketing mix se tiene que plantear desde la óptica de la demanda. El nuevo enfoque replantea las preguntas a: ¿Qué necesidades tienen mis clientes?, ¿Cuál es

el coste de satisfacción de nuestros clientes y que retorno me dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son más convenientes para nuestros clientes? ¿Cómo y en que medios lo comunico? En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos.

Este enfoque además, plantea conocer el coste de satisfacción de nuestros clientes y calcular el retorno vía precio. En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución en base a sus preferencias. En cuanto a la comunicación el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, dónde los clientes simplemente se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con las marcas.

En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de marketing mix.” (Espinosa, 2015)

Haciendo un poco de historia, este concepto fue desarrollado por Neil Borden, según el cual la estrategia de mercado se basa en el producto, precio, promoción y canales (Distribución o Plaza). El término “mix”, no debe ser interpretado sólo en el sentido de mezcla, sino como combinación coordinada. Los elementos del marketing mix, son aquellas variables sobre las que podemos y debemos operar intensificando o disminuyendo sus magnitudes, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la empresa. El conjunto de ellas, junto a sus valores, es la acción o proceso denominado marketing mix. La clave del éxito de su aplicación se basa en la coherencia y sinergia de sus componentes. (Marketing Mix, s.f.)

Desde hace cuarenta años las 4 Ps han sido una regla fundamental en el Marketing y no hay duda de su utilidad, sobre todo en el mercadeo de productos de consumo masivo, sin embargo es importante reconocer que el mercado va mutando y así comienzan a desarrollarse nuevas tendencias. La retención de los clientes y su interacción con productos y servicios van labrando nuevas teorías en el marketing, es

así que surgen nuevas filosofías como la de las 4C's donde el Marketing Mix ya no es aplicado desde el punto de vista del producto sino más bien del cliente. (Marketing Mix, s.f.)

La finalidad del análisis de las 4 Ps es conocer en qué situación se encuentra la empresa y así poder diseñar una estrategia de posicionamiento. Si no sabemos dónde estamos no sabemos hasta donde podemos llegar. No hay ningún elemento del marketing mix que sea más importante que otro, todos son igual de importantes, y todos deben ser coherentes entre ellos y con los objetivos establecidos. (Marketing Mix, s.f.)

3.6.1 Producto

El producto se encuentra en el centro de la estrategia de marketing. Es importante recordar que el término *productos* significa algo más que bienes tangibles. Los productos suelen ser una combinación de bienes, servicios, ideas e, incluso, personas. La mejor manera de considerar un producto es como un conjunto de características y ventajas con capacidad de satisfacer las necesidades y los deseos del cliente, ofreciendo para ello beneficios valiosos. Los productos también pueden intercambiarse por algo más de valor. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

Conforme se vaya considerando decisiones relacionadas con el producto (servicio de consultoría) a lo largo del capítulo, es importante recordar que los productos en sí son de poco valor. El verdadero valor que proporcionan se deriva de la posibilidad que tienen de ofrecer beneficios que mejoran la situación del comprador. Por tanto, las organizaciones que mantienen la mira puesta en el desarrollo de productos, sistemas y procesos que identifican y satisfacen las necesidades del mercado meta tienen más probabilidades de éxito, en tanto que las que conservan un enfoque interno en el diseño del mejor producto posible

siguen una trayectoria orientada al fracaso cuando ese producto deje de ser el mejor método para satisfacer una necesidad. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

Es importante recordar que los servicios también pueden ser servicios intangibles, de igual forma las estrategias de marketing pueden aplicarse a organizaciones sin fines de lucro, organismos gubernamentales e individuos lo mismo que negocios con fines lucrativos. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

Si bien la mayor parte de los aspectos de la planeación de marketing es aplicable, sea cual sea la modalidad de organización o de producto de que se trate, consideramos que será provechoso explorar algunos aspectos relacionados con las estrategias de marketing de servicios. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

Las organizaciones con fines de lucro que comercializan servicios e ideas enfrentan problemas adicionales al crear una mezcla de marketing adecuada. Estos factores son resultado directo de las características únicas que distinguen a los servicios de los bienes; en la siguiente ilustración se resumen tales distinciones y los desafíos resultantes que plantean. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

Características únicas de los servicios	Desafíos de marketing resultantes
INTANGIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil de evaluar para los clientes. ▪ La empresa se ve obligada a vender una promesa. ▪ Difícil de promover y exponer. ▪ Es difícil establecer y justificar los precios
PRODUCTO Y CONSUMO SON INSEPARABLES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados de servicio son cruciales en la oferta. ▪ Los clientes deben participar en la producción. ▪ Otros clientes influyen en los resultados del servicio. ▪ Los clientes no pueden derivar utilidad de la posesión. ▪ Los servicios son difíciles de distribuir.
CONTACTO CON EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados de servicio son cruciales en la oferta. ▪ Capacitar y motivar a los empleados de servicio. ▪ Cómo sustituir un servicio en que hay un grado de contacto elevado por uno de bajo contacto para reducir los costos.
CARÁCTER PERECEDERO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los servicios no pueden inventariarse. ▪ Difícil equilibrar oferta y demanda. ▪ La capacidad que no se utiliza se pierde para siempre. ▪ La demanda es muy sensible al tiempo.
HETEROGENEIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La calidad del servicio es difícil de controlar. ▪ Es difícil estandarizar la prestación del servicio.
RELACIONES BASADAS EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El éxito depende de satisfacer y mantener a los clientes en el largo plazo. ▪ Cómo hacer que se repitan los negocios. ▪ El marketing de relaciones se vuelve fundamental.

Figura 79: Características únicas de los servicios y los desafíos de marketing resultantes

Fuente: (Estrategia de marketing, 2002, pág. 119)

3.6.1.1 Estrategias de producto aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

Las estrategias de producto a ser aplicadas por la empresa “Defacto Consulting”, se resumen en la siguiente matriz, en donde se indica el desglose de las mismas para posterior a ello indicar de cada estrategia las tácticas ah ser utilizadas, los responsables, el tiempo que llevara en ejecutarlas, el indicador de cumplimiento y un tema informativo sobre el costo de cada una para luego ser interpretado en el siguiente capítulo acerca del análisis financiero.

Tabla 45: Estrategias de producto aplicadas a la empresa

Ponderación general	Objetivos Macro (2015)				Ponderación individual
25%	<i>Producto</i>	1	1.1	Desarrollar líneas de servicio nuevas	6,25%
			1.2	Rediseñar o realizar mejoras a los servicios existentes	6,25%
			1.3	Crear una estrategia de marca o (branding)	6,25%
			1.4	Reducir o eliminar aquellos servicios que no generan valor para la empresa	6,25%

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.1.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 46: Estrategia de producto – Desarrollar líneas de servicio nuevas

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre el producto				
Desarrollar líneas de servicio nuevas				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
1.1a	Estudio de mercado actual y potencial para el desarrollo de nuevos servicios.	Gerencia Comercial	1 mes	Plan de estudio de mercado
1.1b	Desarrollo de nuevos servicios de acuerdo a los resultados arrojados en el estudio de mercado (creación de ocho nuevos servicios).	Gerencia Técnica (División de calidad, Proyectos; y, Capacitación	3 meses	Portafolio de servicios nuevos
				Jerarquía de los servicios implementados
1.1c	Construcción de un banco de talentos, personal con suficientes capacidades y competencias, para asegurar una alta calidad en la oferta	Gerencia General	6 meses	Capacitaciones al personal de la empresa
		Gerencia Comercial		Base de datos de profesionales independientes
		Gerencia Técnica (División de calidad, Proyectos; y, Capacitación		
1.1d	Establecimiento del canal de comunicación adecuado para el desarrollo de los nuevos productos.	Gerencia Comercial	1 mes	Catálogo de oferta de servicios
1.1e	Implementación y seguimiento del programa de acuerdo a cada servicio instaurado.	Gerencia Técnica (División de calidad, Proyectos; y, Capacitación	1 mes	Forecast de seguimiento de ventas

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 1. Desarrollar líneas de servicio nuevas

Uno de los ámbitos de decisión fundamentales en relación con la producción tiene que ver con la introducción de nuevos servicios. Las consideraciones estratégicas asociadas con el éxito de los nuevos servicios suponen una correspondencia general con las fortalezas de la organización y una oportunidad definida en el entorno. La situación competitiva, lo mismo que la necesidad, el crecimiento y el tamaño del mercado, podría analizarse y definirse en relación con el potencial del proyecto para el nuevo servicio. La capacidad de la organización para generar superioridad del servicio y compatibilidad tecnológica con los mercados con que está familiarizada será de utilidad para mejorar las probabilidades de éxito. Afianzar las competencias principales para aprovechar las características y las condiciones del mercado debe generar una ventaja competitiva. La empresa y los clientes determinan si un servicio es nuevo o no. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 110)

Tácticas

Esta estrategia permitirá a la empresa “Defacto Consulting” que ingrese a nuevos mercados con un nuevo conjunto de servicios estrechamente relacionados y que se consideran como una unidad, con base en consideraciones técnicas o de uso final.

Para poder establecer el tema de generar una nueva línea de servicios, adicional a la que ofrece la empresa en el mercado se realizó una encuesta con los clientes actuales y los clientes potenciales. Con relación a los clientes actuales luego de la terminación del trabajo se solicitó mediante un portal web (correo electrónico) se indique aquellos servicios que ha escuchado o le interesaría conocer para en un futuro trabajar con ellos.

Por otro lado con los clientes potenciales se desarrolló el diagnóstico preliminar sin costo, para lo cual se visitó al potencial cliente y se recabo la información por medio de observación directa y acopio de documentación, sobre aquellos servicios que puede incorporar la empresa a su actual portafolio.

Luego de tener la información clara de estos dos panoramas se dio como resultado los siguientes servicios con los cuales la empresa empezará a trabajar para incrementar con estrategias de publicidad en el mercado.



Figura 80: Servicio – Six Sigma Green Belt

Fuente: (defactoconsult, s.f.)



Figura 81: Servicio – Seis Sigma Black Belt

Fuente: (defactoconsult, s.f.)



Figura 82: Servicio – Branding Personal

Fuente: (defactoconsult, s.f.)



Figura 83: Servicio – Estrategia & Marketing Digital

Fuente: (defactoconsult, s.f.)



Figura 84: Servicio – Gestión de negocios de Venta Directa

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

LA NUEVA ISO 9001:2015 Y LOS CAMBIOS EN LAS NORMAS ISO DE SISTEMAS DE GESTIÓN






OBJETIVOS DEL CURSO
 Interiorizarse sobre la estructura y requisitos de la nueva norma ISO 9001:2015



FECHAS DEL CURSO
 Martes 17 de Noviembre (09h - 17h)
 Mié. 18 de Noviembre (09h - 13h)

EN ECUADOR POR PRIMERA VEZ
 Swiss Hotel
 12 de Octubre y Cordero
 QUITO





TALLER PRÁCTICO IMPARTIDO POR LEOPOLDO COLOMBO
 Desde Quara y Defacto Consulting proponemos un taller práctico y dinámico en el que iremos más allá, analizaremos el requisito y profundizaremos en el espíritu que reside detrás de la nueva versión de la norma ISO 9001:2015. Leopoldo Colombo, miembro del Comité ISO/TC 176, grupo de trabajo que se encarga de la actualización de la norma ISO 9001, ha tomado parte activa en dicho proceso. Es por ello que los contenidos y la metodología que presentamos en este curso se ajustan de la mejor manera a los cambios realizados en la norma.

Hasta el momento, más de 800 personas han participado en este curso que hemos dictado en numerosos países como Argentina, Paraguay, Chile, Uruguay, El Salvador, Perú, Costa Rica, Panamá, Guatemala, Honduras y Bélgica, entre otros.

Este mes de noviembre impartiremos por primera vez el curso de la nueva versión de la ISO 9001:2015 en Ecuador.



A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO
 Este curso está dirigido a cualquier profesional relacionado con los sistemas de gestión de la calidad



DURACIÓN
 El curso tiene una duración de 12 horas



INSCRIPCIÓN
 Para anotarse u obtener más información, contactarse con Evelin Moys
 Tel: 3801 590
 info@defacto.com.ec



VACANTES
 Son limitadas



VENTA anticipada PVP \$350
 (hasta el 23 de Septiembre o hasta alcanzar 30 cupos)
Venta normal PVP \$380
 (hasta agotar cupos)
*Descuentos corporativos aplicables



ANTECEDENTES ISO 9001



CERTIFICACIÓN
 Se entregarán certificados de asistencia al curso

La norma ISO 9001 fue publicada por primera vez en el año 1987. Hoy, con más de 1 millón de empresas certificadas ISO 9001, no hay duda de que es la norma más exitosa en toda la historia de la ISO.

Como sucede cada 14 o 15 años, el mundo de la calidad entra en una fascinante discusión sobre cómo debe ser un sistema de gestión de la calidad y qué requisitos lo deben integrar. Ocurrió entre 1982 y 1985, entre 1996 y 1999, y volvió a ocurrir a partir de 2012. En ese año la norma ISO 9001 entró en un proceso de revisión que culmina en el último trimestre del 2015 con la publicación de la ISO 9001:2015.

A los cambios que normalmente acompañan un proceso de este tipo, en esta ocasión se sumó la novedad que toda revisión de una norma de gestión debe incorporar, la nueva estructura común de alto nivel que la ISO estableció para sus normas de gestión. Es así que a la actualización de los requisitos la acompañó un cambio de estructura.

Si usted es un profesional relacionado con los sistemas de gestión de la calidad, interiorizarse en estos cambios y comprender su espíritu y alcance es un tema de suma relevancia.

Lo invitamos por tanto a interiorizarse en las características que tiene la nueva norma ISO 9001:2015.

Escuche directamente de boca de los participantes de este cambio para comprender no solo los cambios sino también el espíritu detrás de ellos.

El programa que elaboramos, trata todos los temas de última actualidad, que seguramente serán de su interés, y le permitirá ir analizando con tiempo los cambios que se introducirán en esta norma y cómo ellos van a impactar en su empresa, los beneficios que podrá obtener a través de su aplicación y las medidas que podrá ir tomando.

Figura 85: Servicio – La nueva ISO 9001:2015 y los cambios en las Normas ISO de sistemas de gestión

Fuente: (defactoconsult, s.f.)



Figura 86: Servicio – El poder del Networking

Fuente: (defactoconsult, s.f.)



Figura 87: Servicio – Reglamento de buenas prácticas

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Una vez desarrollado los nuevos servicios que ofrecerá la empresa “Defacto Consulting” como parte de la primera estrategia de productos se generara un amplio requerimiento de talento humano para disponer de la capacidad de satisfacer el espectro del mercado. Con el fin de mantener un tamaño adecuado, se propone la creación de un banco de talentos, es decir una base de datos de profesionales independientes, que posean suficientes capacidades y competencias, para asegurar una alta calidad en la oferta; de esta forma, cuando se requiera se podría complementar al talento humano fijo disponible, con talento externo.

Así mismo es importante indicar que todo el personal de la empresa “Defacto Consulting” cuenta con un alto nivel de estudios, el 90% cuenta con una maestría en diferentes temas relacionados a consultoría, entendiendo que en el Capítulo I se habló que una de las debilidades de la empresa era la falta de capacitación del personal, es sin duda la oportunidad de generar que este punto constituya una oportunidad frente a la competencia, Con el fin de disponer permanentemente de talento humano competente, con capacidad de trabajo en equipo y que promueva la mejora continua de la calidad de la oferta.

El o los canales de comunicación adecuado para poner a disposición cada uno de los nuevos servicios identificados frente al mercado serán desarrollados en las estrategias de promoción para de esta forma buscar tanto para los servicios actuales y los nuevos servicios consolidar este tema, y no generar gastos excesivos, entendiendo que ahora tenemos a la mano la tecnología como herramienta de los objetivos publicitarios.

La implementación y seguimiento del programa de acuerdo a cada servicio instaurado, se lo hará con cada responsable asignado para llevar acabo la ejecución del mismo con el posterior seguimiento mediante el manejo del forecast de ventas desarrollado por la empresa “Defacto Consulting”, con el fin de ir midiendo el nivel de aceptación de cada servicio para tomar decisiones a corto plazo antes de seguir invirtiendo sin conseguir resultados óptimos.

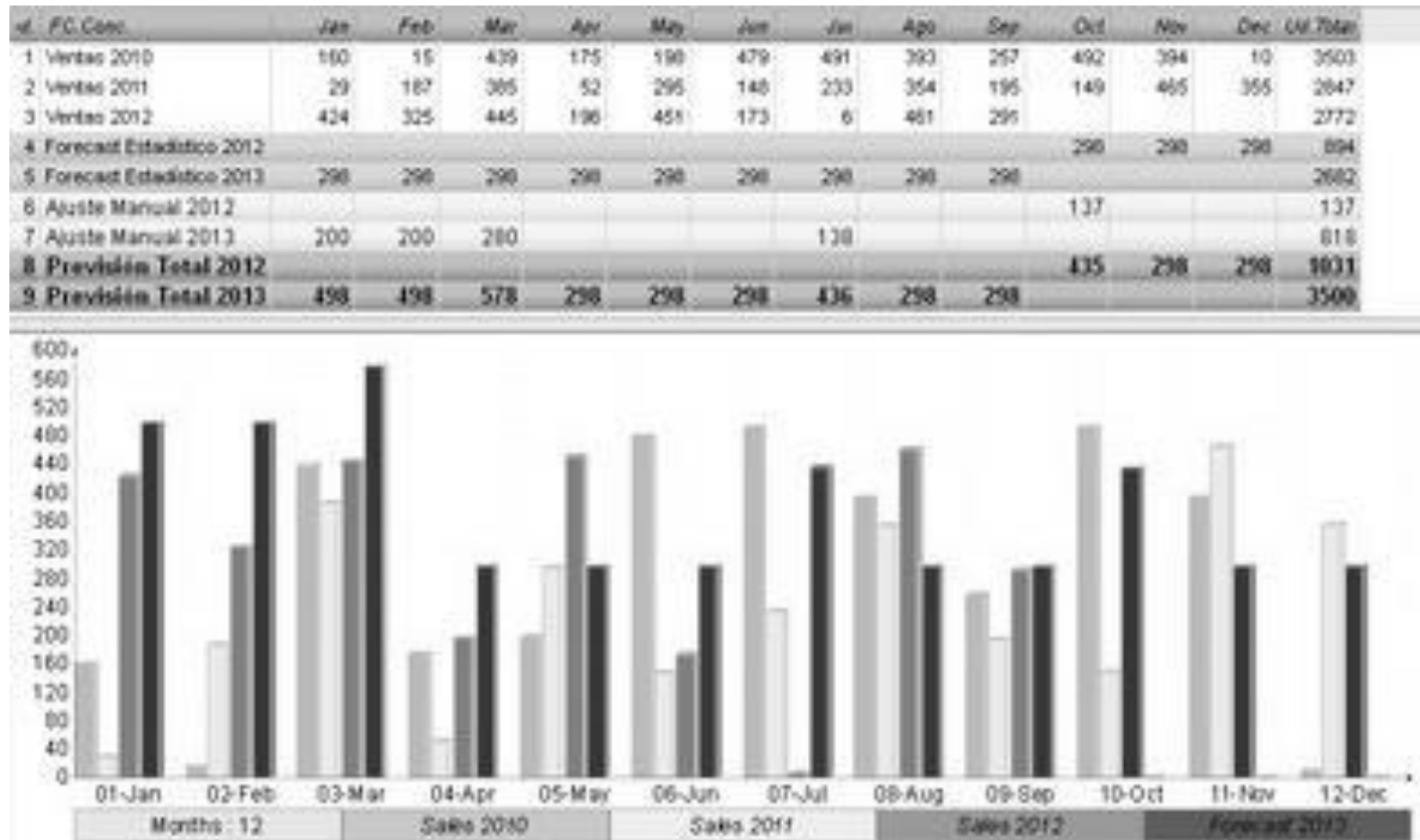


Figura 88: Matriz ejemplo – Forecast de ventas

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

D·FACTO CONSULTING			FORECAST SEGUIMIENTO PROPUESTAS
	10%		contactado
	25%		envío de propuesta
	50%		negociación
	75%		aprobación verbal
	90%		contrato firmado
	COMPLETO		cobrado
	0%		para otra ocasión
	N/A		NO APLICA

Figura 89: Matriz ejemplo – Forecast seguimiento de propuestas

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.1.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 47: Estrategia de producto – Rediseñar o realizar mejoras en los servicios existentes

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 2 sobre el producto				
Rediseñar o realizar mejoras a los servicios existentes				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
2.1a	Innovación a los servicios existentes.	Gerencia Comercial	2 meses	Investigación de mercado resultado de una observación directa de las necesidades.
2.1b	Elaboración de un plan de mejoramiento de acuerdo al portafolio de servicios de la empresa (Mejora de estilos).	Gerencia Técnica (División de calidad, Proyectos; y, Capacitación	1 mes	Plan de marketing estratégico reactivo de una innovación proveniente del mercado.
2.1c	Reposicionamiento basado en la modificación de los servicios existentes.	Gerencia Administrativa Financiera.	1 mes	Seguimiento del factor de calidad con los clientes.
		Gerencia Comercial		Ranking de Empresas Innovadoras (REI).
		Gerencia Técnica (División de calidad, Proyectos; y, Capacitación		
2.1d	Elaboracion de un plan para el mejoramiento continuo de calidad por cada servicio establecido por la empresa.	Gerencia Comercial	1 mes	Plan de mejoramiento continuo de calidad.
2.1e	Estudio del impacto económico-financiero, en el mercado actual.	Gerencia Administrativa Financiera.	1 mes	Evaluadores financieros.
		Gerencia Técnica (División de calidad, Proyectos; y, Capacitación		

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 2. Rediseñar o realizar mejoras a los servicios existentes.

Las mejoras o los cambios en los servicios existentes ofrecen a los clientes mejor desempeño o una percepción de valor superior, como las modificaciones anuales de diseño. Esta opción comprende a la vez cambios que se llevan a cabo para “renovar y mejorar” un servicio existente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Se debe distinguir entre la innovación impulsada por el mercado, es decir, resultado de una observación directa de las necesidades; o “impulsada por la tecnología/el laboratorio”, es decir, resultado de una investigación fundamental y de las oportunidades tecnológicas.

Esta distinción es muy importante porque estas innovaciones implican diferentes estrategias de marketing: el marketing estratégico reactivo de una innovación proveniente del mercado (¿es factible?) y el marketing estratégico proactivo u orientado a la oferta de las innovaciones introducidas por la tecnología (¿existe una necesidad?). Las innovaciones resultantes de la investigación tecnológica son frecuentemente disruptivas; cumplen con necesidades que no están explícitamente articuladas por los compradores potenciales, y se anticipan a la demanda del mercado al ser creadas por el marketing operativo. Por esto, estas innovaciones generalmente son más riesgosas. Resulta vital tener una fuerte orientación al mercado desde el inicio del proceso de desarrollo.

Por lo tanto, aunque una estrategia de innovación proactiva debe incluir IyD (Investigación y Desarrollo), también debe tener una fuerte orientación al mercado, que resulta crítica para el desarrollo exitoso de los nuevos servicios. Es decir no existe oposición entre las estrategias “impulsadas por la tecnología” y aquellas “impulsadas por la demanda”; las dos deben estar orientadas al mercado.

En la actualidad el servicio que presta la organización es de calidad y es visible para los clientes, debido al ingreso de nuevos competidores en el mercado, es necesario que la organización rediseñe o realice mejoras a los servicios existentes a través del cliente, es decir brindando una atención constantemente de calidad de manera que el cliente se sienta satisfecho y la empresa logre cumplir con cada una de las necesidades de los diferentes tipos de consumidores.

Con esta estrategia se pretende ampliar la cartera de clientes de la organización para tener una mejor acogida de los clientes por brindar un óptimo servicio a través de ofertas para los diferentes grupos de clientes, de esta forma la organización podrá cubrir con la satisfacción personal de los mismos. El proceso de la venta debe ser sencillo y agradable para los consumidores tomando en cuenta que hará que la imagen y el servicio tengan un excelente resultado.

Tácticas

Para poder lograr implementar en la organización la estrategia de rediseño o realización de mejoras a los servicios existentes, es importante que la empresa Defacto Consulting inicie con una investigación de mercado sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales existentes en el mercado al cual desea atacar, para conseguir esta primera táctica la empresa se basara en los siguientes parámetros:

- Una necesidad que debe ser satisfecha o una función a ser cumplida.
- El concepto de un objeto o una entidad para satisfacer la necesidad.
- Los aportes compuestos de un grupo de conocimientos existentes, así como de materiales y tecnologías disponibles, que permitan que el concepto se vuelva operativo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 310)

Si consideramos la necesidad de adquirir servicios de consultoría, la empresa Defacto Consulting deberá trabajar no solo en brindar un consejo oportuno en el momento oportuno; se trata también de ejecutar y lograr soluciones que ofrezcan resultados visibles con gran habilidad y profesionalismo, para lo cual se basara en cuatro parámetros fundamentales para lograr innovación en los servicios ofrecidos al mercado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)



Figura 90: Función estratégica de las innovaciones

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Capital Humano

En un entorno de gran complejidad, se trabajará constantemente con los profesionales de la empresa Defacto Consulting para que combinen un profundo conocimiento de los recursos humanos como especialistas y un conocimiento sectorial del negocio. Proporcionando e implementando soluciones en todo tipo de proyectos relacionados con la dimensión humana de una organización, logrando así un servicio de calidad como parte de la estrategia de innovación de los servicios.

Adicional a lo indicado se tiene como objetivo aumentar el nivel de la prestación del servicio, desarrollando capacitaciones y reuniones semanales con el fin de que el personal genere relaciones satisfactorias, consigan la confianza del cliente y puedan ayudarle a conseguir sus objetivos a corto y largo plazo: Un cambio

significativo en el posicionamiento de la organización, de proveedor a socio estratégico. Es decir, innovación en marketing.

Operaciones

El reto actual para las empresas que quieren mantenerse pasa en estos cruciales momentos por “reinventar su modelo de negocio “ comprender los profundos cambios que están transformando el mundo global, posicionarse en el mismo con estrategias innovadoras y ejercer un liderazgo responsable para que pasemos a dirigir nuestro destino y no limitarnos a ser meros seguidores de los que deciden. Emprender, apostar por el Conocimiento y arriesgar sus recursos en pro de posicionarse como alternativa hegemónica en el nuevo orden mundial, será el reto para la empresa Defacto Consulting.

“El papel del Consultor debe sufrir por tanto una profunda transformación. Se debe revisar con urgencia nuestro Rol en el mundo empresarial. Analizar desde una actitud humilde y responsable en qué medida se ha podido contribuir a la posición actual que tenemos. Acometer un verdadero viaje hacia la transparencia, la competitividad, aporte de valor real, persecución de la excelencia a través de un nuevo código consensuado que permita visibilizarnos como colectivo referente en la sociedad.”

La empresa Defacto Consulting realizara los siguientes cambios como método de innovación en operaciones:

- Alinear las operaciones con los objetivos estratégicos del negocio, priorizando la inversión en iniciativas clave. (Tiempos de respuesta más cortos, ofrecer la misma calidad de servicio en todos los procesos).
- Desarrollar prácticas de escucha activa, monitorear de forma continua las necesidades de los clientes y stakeholders, realizar seguimiento de la competencia y de la tecnología y soluciones emergentes en el mercado (empleados se convierten en los ojos y los oídos para identificar los movimientos de los competidores).
- Aplicar metodologías ágiles de gestión de proyectos de alto impacto en el negocio para facilitar la introducción rápida de innovación y obtención de la retroalimentación en su implantación (proceso de innovación para el desarrollo de prototipos de servicios y puesta en marcha de proyectos piloto, bajo la supervisión directa del equipo directivo).
- Desarrollar conocimiento interno y promover la cultura de la innovación: gestionar el talento, los equipos de trabajo y las expectativas de las personas involucradas en los procesos de innovación (dinámicas de trabajo en comités de innovación).

- Implementar herramientas informáticas que permitan la toma ágil de decisiones basadas en datos dentro de la organización. Optimizar la administración de operaciones, nuevos productos y nuevos modelos requieren cada vez una mayor intensificación tecnológica.

La innovación operativa requiere diseñar plataformas flexibles pero a la vez resilientes de gestión de las operaciones que permitan la reducción de silos de información. Esto se consigue reorientando la aproximación de desarrollo de aplicaciones usando una metodología multicanal que mejore la escalabilidad de las operaciones, fortalezca la independencia de las plataformas y la interoperabilidad de las aplicaciones.

Estrategia

No solo se brindar un consejo oportuno en el momento oportuno; se trata también de ejecutar y lograr soluciones que ofrezcan resultados visibles con gran habilidad y profesionalismo, para ello se trabajará con el riesgo estratégico que combina el riesgo de mercado y el riesgo tecnológico, con la finalidad de dar solución a los problemas de los consumidores, ya sea a través de una mejor solución que los servicios existentes propuestos por la competencia, o que ofrece una función nueva o adicional.

Hoy en día existen bastantes clientes que demandan servicios de optimización de costes, lo que se traduce por enfatizar la utilización de metodologías contrastadas como ‘Lean’, suprimiendo actividades que no aportan valor, y ‘Seis Sigma’, para abordar problemas complejos con alto impacto en los resultados. En base a la especialización financiera las principales oportunidades de futuro van a localizarse en el área de gestión económico-financiera, planificación, presupuestos y control de gestión, y procesos de internacionalización. Y ello porque las empresas están todavía en procesos de ajuste y reposicionamiento financiero, pero orientados a la modificación y actualización de sus modelos de negocio.

Planes comerciales y de innovación, acciones para desarrollo de mercados y proyectos de internacionalización son, los tres tipos de demandas que mayoritariamente están atendiendo las empresas consultoras en el mercado. La prioridad es lograr efectos rápidos en la cuenta de resultados, reorientando la estrategia de la empresa y el modelo de negocio hacia el mercado.

Además se considera parte de la demanda temas como: consultoría estratégica de negocio; asistencia técnica para la mejora de procesos e implantación de soluciones más eficientes; formación de empresarios y profesionales en las habilidades y actitudes necesarias en la nueva economía; y externalización de la gestión “tanto por parte de las empresas, como de algunas entidades públicas”.

En relación a lo nuevo en consultoría que demanda el mercado meta, se irán innovando las estrategias de la empresa Defacto Consulting con el objetivo de cubrir las necesidades que exige el consumidor, para lo cual se realizara equipos ad hoc o equipos auto organizados, es decir crear grupos de personas de varios departamentos para el desarrollo de estrategias en base a un proyecto específico (task forcé) definido de la investigación de mercado. Esto permite una mayor concentración en la creación de una nueva estrategia.




Figura 91: Velocidad como estrategia

Fuente: (Dirección de marketing, 2008, pág. 313)

La necesaria integración de la tecnología de consultoría demandará un fuerte componente tecnológico de apoyo. Por tanto se trabajara en reorganizar a la compañía para ofrecer estos servicios avanzados en base a lo indicado frente a esta necesidad.

Tecnología

Hoy en día las empresas dependen en gran parte de la tecnología para impulsar la transformación, productividad y operación global. Cualquier iniciativa de tecnología que no esté estrechamente vinculada a objetivos específicos y medibles de negocio representa el riesgo de entregar una promesa vacía. Bajo este concepto la empresa Defacto Consulting se verá en la necesidad de realizar mejoras en los estilos de los servicios de consultoría ofrecidos, añadir beneficios como programas que se integren a cada necesidad en base al portafolio de servicios.



Programa	Detalle del Programa
LIDERAZGO Y COACHING DE EQUIPOS	Workshop para elevar tus niveles de desempeño y el de tu equipo.
CDG EMPRESAS	Son programas diseñados para ofrecer una formación básica en las competencias claves para los equipos de alto desempeño.
DIAGNÓSTICO DE EQUIPOS	El objetivo del diagnóstico de equipo es conocer el nivel de funcionamiento de los miembros del equipo.
COMPETENCIAS CONVERSACIONALES BÁSICAS (CCB)	Elevar la efectividad de individuos y equipos en función del logro de sus metas.
EXECUTIVE COACHING	Consiste en dar al ejecutivo que lo solicite un servicio de COACHING en cualquier tema EMPRESARIAL.
CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, CEAD	Proyectos de intervención dirigidos a modificar profundamente la forma de operar de un equipo íntegro.
EVALUACIÓN DE POTENCIAL	Desarrollamos una metodología diagnóstica que permite conocer las competencias de dirección y gerencia.
TALLERES A LA MEDIDA DE LA EMPRESA	Uno de los desafíos más relevantes del Capital Humano es diferenciar los problemas técnicos de los adaptativos.

Figura 92: Programas de beneficio de los servicios de consultoría

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.1.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 3 sobre el producto				
Crear una estrategia de marca o (branding).				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
3.1a	Creación de un plan estratégico de marca o (branding).	Gerencia General	3 meses	Plan estratégico de marca o (branding)
		Gerencia Comercial		
		Gerencia Técnica		
3.1b	Definición de ventajas de la marca o (branding).	Gerencia Comercial	1 mes	Índice de variación compensatoria
3.1c	Fijación del servicio de marca como un conjunto de atributos	Gerencia Comercial	1 mes	Indicador de la probabilidad de compra
		Gerencia Técnica		
3.1d	Implantación del slogan para la empresa	Gerencia General	1 mes	Investigación de mercado objetivo
		Gerencia Comercial		
		Gerencia Técnica		
3.1e	Generación de un mix de comunicación	Gerencia Comercial	2 meses	Medición de la eficacia de la publicidad (etapa del comprador)
		Gerencia Administrativa Financiera		

Figura 93: Estrategia de producto – Crear una estrategia de marca o (branding)

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 3. Crear una estrategia de marca o (branding).

Una de las decisiones fundamentales que debe tomar la empresa Defacto Consulting se relaciona con la denominación de marca (o branding). El branding es la identificación que mantiene un servicio mediante un nombre, un símbolo o un diseño. Tal identificación busca diferenciar a una empresa o servicios del vendedor de otro. Para poder crear este plan se filtró como información para la empresa las ventajas de la marca relacionada con los servicios que ofrece actualmente la misma. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)



Figura 94: Ventajas de marca

Fuente: (Estrategia de marketing, 2002, pág. 122)

La planeación estratégica suele enfocarse en la estrategia de marca como una de las más importantes decisiones al desarrollar una estrategia de marketing. Entender conceptos como lealtad y equidad de marca, co-branding (asociación de marcas) y

concesión de marca es fundamental para crear y manejar adecuadamente una estrategia de servicio. El nombre de marca es la parte de la marca que puede decirse. Consta de letras, palabras y números. Uno de los peligros cuando una marca obtiene una aceptación amplia es que puede volverse sinónimo del servicio. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 122)

Lo que se busca al momento de realizar este plan estratégico de marca o (branding) dirigido a la empresa Defacto Consulting es generar una marca exitosa que sea reconocida por:

- Un servicio de calidad
- Ser los primeros en el mercado
- Posicionamiento único
- Programas de comunicación fuerte
- Tiempo y consistencia.

La decisión de marca deberá guiarse por la similitud de la ventaja competitiva y del segmento de mercado objetivo entendiendo que el **branding** es el proceso en el cual se construye y desarrolla la **marca de la empresa**, la identidad corporativa y se crea una posición de liderazgo en el mercado desde el punto de vista de imagen y reputación.

Tácticas

Se debe realizar un **plan estratégico de imagen y marca** acorde con los objetivos corporativos y empresariales y con lo que queremos

transmitir a nuestro público objetivo. Hay que establecer unas pautas a seguir en toda la compañía, ya sean los empleados, los responsables de marketing y comunicación, los canales con los cuales vamos a trabajar, etc. de manera que no se “lancen” mensajes diferentes, sino que se construya una marca global en toda la empresa. (Plan Estratégico de Imagen y Marca, 2011)

Este plan estratégico de marca o (branding) será un documento en donde se plasmara cómo se usara estratégicamente la marca dentro de la compañía a través del tiempo. Una buena estrategia de branding debe incluir uno o dos de los principales elementos de los diferentes servicios, describir los objetivos de la compañía y definir el perfil de los consumidores. El resultado es un panorama de lo que es importante para la empresa y el cliente.

El proceso de construir una marca valiosa es todo un desafío, Sin embargo, quizás el mayor reto para una marca es proteger la reputación, lo cual resulta en un valor de marca a largo plazo, que a la vez se valida en mucho dinero. Así a fin de proteger a la marca de las prácticas poco éticas (como el copiado ilegal de los nombres), muchas empresas gastan grandes cantidades de dinero y esfuerzo para localizar estos actos (abusivos). (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

La empresa Defacto Consulting se verá en la responsabilidad de reforzar la protección de la marca mediante las modalidades más

comunes de abuso de marca en línea, como es el internet. Herramienta principal que será descrita en la estrategia de promoción como parte de la empresa.

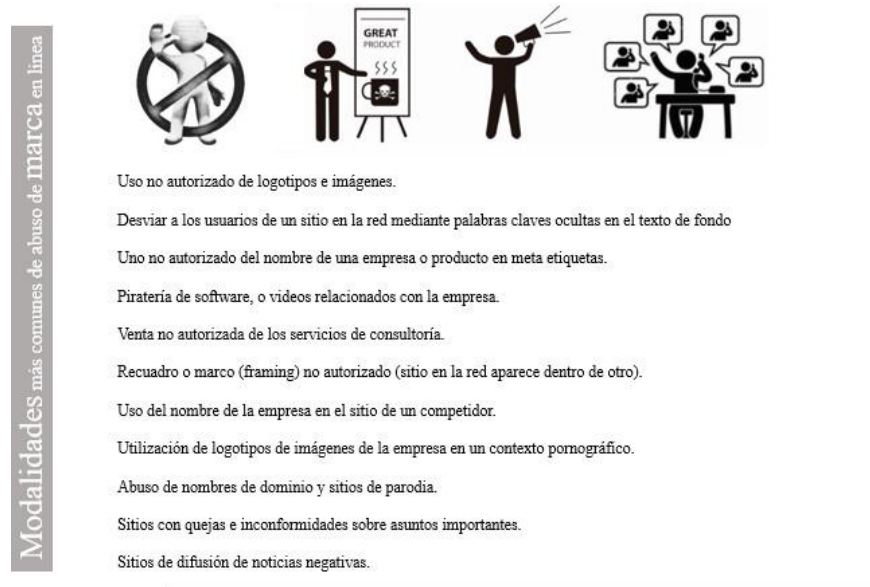


Figura 95: Modalidades más comunes de abuso de marca en línea

Fuente: (Estrategia de marketing, 2002, pág. 124)

Con respecto al servicio de marca como un conjunto de atributos la empresa se reforzara la marca de acorde a como es percibida por el comprador potencial en el mercado, resaltando el conjunto de atributos y de asociaciones mentales, las cuáles, juntas, formarán los elementos distintivos de la marca. La composición de este conjunto, la importancia relativa y la presencia percibida de los atributos contribuirá a influir en la “decisión de compra” de los compradores potenciales.

Los diferentes elementos del modelo conceptual de la marca con la cual se maneja la empresa permitirá la medición del valor percibido por parte del cliente específico, la cual puede interpretarse como un indicador de probabilidad de compra. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

- Características objetivas
- Atributos tangibles e intangibles
- Evaluación de los atributos (Importancia – Rendimiento)
- Utilidades parciales (valores)
- Utilidad total (valores)

Los atributos pueden clasificarse tomando en cuenta su impacto en la satisfacción del cliente, con base en el diagrama de Kano, presentado en la siguiente figura, la empresa Defacto Consulting maneja atributos de rendimiento, atributos que agregan satisfacción al cliente cuando se aumenta su presencia en el servicio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

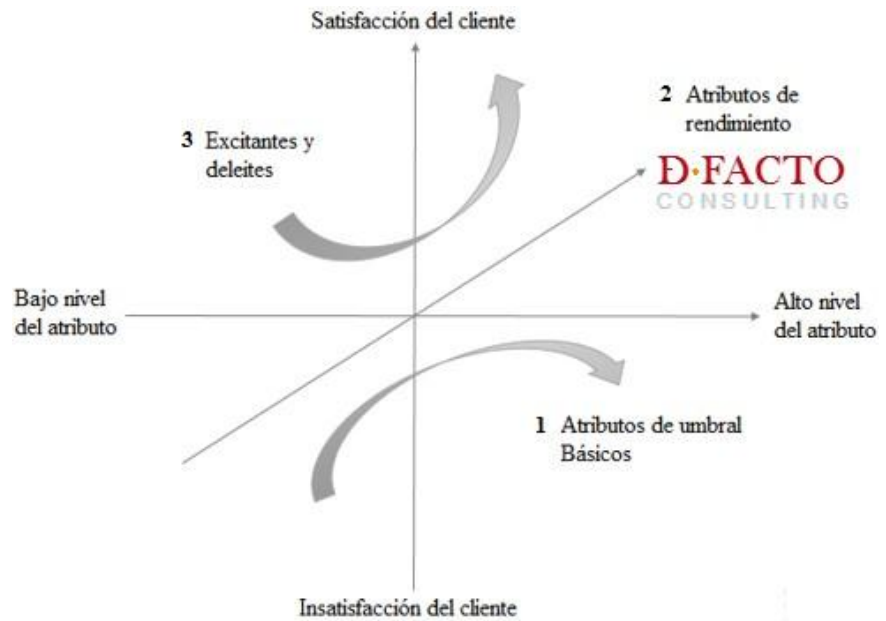


Figura 96: Diagrama de Kano

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 339)

Slogan

Un slogan es una frase corta y concisa, que apoya y refuerza una marca, generalmente resaltando alguna característica o valor de la misma, dentro de sus características declara los beneficios y características de un servicio, a menudo es ingenioso, si bien no todos los eslóganes publicitarios deben serlo, adoptan una personalidad “distintiva” respecto al resto.

No existe un slogan oficial de la empresa Defacto Consulting en el momento actual. Por lo tanto será necesario generar un slogan para el mercado local, basado en información recopilada sobre los servicios en cuestión, su imagen, precios proyectados, calidad, entre otros factores.

Por lo tanto, para la realización del slogan, se utilizará la propuesta de más valor, tomando en cuenta su alta calidad y precios. Al mismo tiempo se deberán tomar en cuenta las fases del servicio que indican sus máximas de trabajo y las encontraremos dentro de las estrategias de promoción, como por ejemplo:



Figura 97: Propuestas de valor/Slogan

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Cada día más personas tienen acceso a Internet y pasan más tiempo en la red, ya sea por trabajo o por placer. Según un estudio realizado por la revista Negocios el 85% de usuarios de Internet participa activamente en alguna red social, el 86% de los usuarios de Facebook han interactuado alguna vez con una marca en Facebook, mientras que el 86% de usuarios de Twitter recuerda la marca con la que han interactuado. (Plan Estratégico de Imagen y Marca, 2011)

El *branding* de una marca ya no es únicamente lo que dicha marca quiere que se identifique como sus valores y atributos; hace unos años Internet era un monólogo donde el único que publicaba contenido en la red era el profesional con conocimiento tecnológico para ello. Sin embargo, actualmente todo el que quiera puede participar en la creación de contenido, con la facilidad de publicación de contenidos(principalmente a través de

las Redes Sociales y los blogs), la identidad de una marca se crea a través de todos los “actores” que generan contenidos relacionados con la marca (comentarios, fotos, vídeos, recomendaciones, críticas, etc.). (Plan Estratégico de Imagen y Marca, 2011)

De esta manera, cada vez que un usuario comparte una experiencia sobre una marca en la red está contribuyendo a la creación de su identidad. De aquí extraemos la importancia de estar y participar activamente, escuchando a nuestro mercado. Esto puede permitir a la empresa Defacto Consulting situarse como experto en su mercado, situándose como un referente en su sector, además de que es una potente herramienta de investigación de mercados y una mejor herramienta de comunicación eficaz y eficiente que se puede dirigir a segmentos concretos de nuestro público objetivo. (Plan Estratégico de Imagen y Marca, 2011)

Ser expertos y especializarnos. Una magnífica forma de mejorar nuestro branding es ser reconocidos y posicionarnos como líderes o expertos en nuestro mercado y sector; esto aumenta nuestra credibilidad y mejora nuestra imagen corporativa y profesional. Para ello, se puede hacer desde un punto de vista offline y online. El lado offline podría referirse a la asistencia a eventos, congresos, participación activa en eventos del sector, escribir artículos en publicaciones importantes del sector, etc. El lado online se refiere a, participar en foros, redes sociales verticales, etc. (Plan Estratégico de Imagen y Marca, 2011)

Por supuesto que no se pueden desarrollar los puntos y claves indicados en este tema de manera independiente, sin tener una concordancia en las acciones que se lleven a cabo, sino que todas las acciones que se desarrollen deben estar integradas en el Mix de

Marketing de la **estrategia de la empresa**. De lo contrario se podrían producir errores garrafales e incoherencia entre lo que la empresa hace en unos medios y lo que hace o dice en otros, creando confusión entre el público objetivo y podría producirse el efecto contrario al deseado. (Plan Estratégico de Imagen y Marca, 2011)

3.6.1.1.4 Desglose de la estrategia 4 sobre el producto (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 48: Estrategia de producto – Reducir o eliminar aquellos servicios que no generan valor para la empresa

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 4 sobre el producto				
Reducir o eliminar aquellos servicios que no generan valor para la empresa				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
4.1a	Investigación de mercado (cliente actual y potencial) sobre la aceptación de cada servicio que ofrece la empresa.	Gerencia Comercial	3 meses	Plan de muestreo y recolección de datos
				Entrevistas (cliente actual)
				Encuestas (cliente potencial)
4.1b	Previsión del rendimiento de volumen de ventas por cada servicio.	Gerencia Tecnica	1 mes	Volumen de ventas
				Participación de mercado
4.1c	Análisis de los costes generados de los servicios con bajo rendimiento de ventas en el mercado.	Gerencia Administrativa Financiera	3 meses	Estudios de viabilidad
		Gerencia Comercial		Indicador de costos totales
		Gerencia Tecnica		Indicador de costos de venta
4.1d	Reducción o eliminación de servicios del portafolio que no generan valor para la empresa	Gerencia General	1 mes	Costo unitario total
		Gerencia Comercial		Métodos subjetivos
		Gerencia Tecnica		Estudios de viabilidad
		Gerencia Administrativa Financiera	1 mes	Pruebas de mercado
4.1e	Evaluación del riesgo financiero	Gerencia Tecnica		Tasa de intensidad
				Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 4. Reducir o eliminar aquellos servicios que no generan valor para la empresa.

La competitividad está relacionada con la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, la mejora continua en los procesos productivos, la integración a dichos procesos de nuevas tecnologías, la reducción de costos, establecer sistemas de aseguramiento de calidad, en general debe ser implementando todo aquello que permitiera mejorar la eficiencia, ser eficaces; pero sobre todo, tendientes a la reducción de los costos y a la generación de mayores márgenes de utilidad.

La empresa Defacto Consulting para trabajar en la estrategia de producto sobre la reducción o eliminación de aquellos servicios que no generan el valor esperado, resultado que se analiza mediante el forecast de ventas de la empresa, se ve en la necesidad de bien reducir o eliminar ciertos servicios con los sustentos necesarios sin que se vea afectada ninguna operación tanto interna como externa.

En las empresas pueden existir servicios que implican la necesidad de un mayor número de personas, mayor cantidad de trabajo para ser ejecutados, y un tiempo total del ciclo más prolongado. El mayor número de personas en la línea implica también mayor cantidad de errores, lo que genera menores niveles de calidad, siendo ésta última una cuestión primordial a la hora de reducir costos y satisfacer plenamente al consumidor.

La mejor forma de lograr de manera eficaz y eficiente reducir costos es implantando el sistema de mejora continua, no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos. La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

Tácticas

Antes de llevar a cabo la estrategia de producto sobre la reducción o eliminación de los servicios que no están generando el valor esperado por la empresa se realizó una investigación de mercado a los clientes actuales (entrevistas) y a los clientes potenciales (encuestas), tal como se describió en el Capítulo II de Estudio de Mercado, en donde se fijaron parámetros para establecer la relación que tenía cada servicio con la empresa.

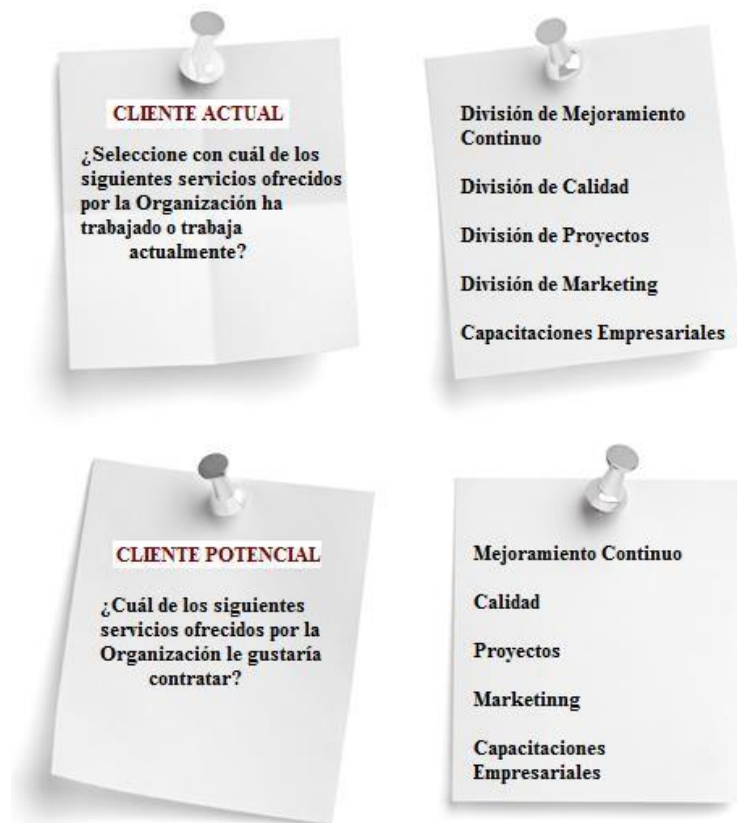


Figura 98: Investigación de mercado / Cliente actual y Cliente potencial

Fuente: (defactoconsult, 2015)

Dentro de las entrevistas realizadas (12 entrevistas) los servicios con los que más han trabajado o trabajan actualmente los clientes de la empresa son: división de calidad, división de mejoramiento continuo, división de proyectos, división de marketing y como última opción se obtuvo las capacitaciones empresariales que es el servicio con casi nada de frecuencia de ser contratado por el segmento seleccionado. Por otro lado, con respecto a las encuestas realizadas a los clientes potenciales (370 encuestas) se obtuvo como resultado que los servicios que les gustaría contratar serían: mejoramiento continuo, calidad, marketing, proyectos, y capacitaciones empresariales.

Otra táctica que nos servirá para lograr esta estrategia está relacionada con la previsión del rendimiento de volumen de ventas por cada servicio. El primer problema que se debe examinar (condicionamiento del resto del análisis), es la estimación del volumen de ventas de los próximos tres años, junto con el análisis de las ventas hasta la fecha. Dadas las estimaciones del total de ventas potenciales en el segmento objetivo, ¿cuál sería el volumen de ventas esperado o la participación de mercado de los servicios que no generan valor para la empresa bajo diferentes supuestos relativos al tamaño de los esfuerzos de marketing? Se pueden utilizar diferentes métodos para dirigir esta pregunta: métodos subjetivos, estudios de viabilidad, y métodos basados en una prueba de mercado.

Los métodos subjetivos descansan sobre el sistema de información de marketing de la empresa, pero también sobre la experiencia, el juicio y la información acumulada de forma informal dentro de la empresa. Este conocimiento acumulado se basa en la historia de ventas y la comparación con los servicios, competidores, etc. Información detallada en el Capítulo I sobre resumen de ventas de la empresa.

Los estudios de viabilidad juntan la información faltante en el campo a través de la entrevista directa de los clientes potenciales, competencia, etc. En este método el resultado en base al servicio que más bajo porcentaje de aceptación tuvo fue el tema relacionado con capacitaciones.

Pruebas de mercado, permiten observar el comportamiento del cliente en el mundo real. Pueden estimarse los índices de prueba del producto y los índices de repetición de compra, y utilizarlos para proyecciones tempranas de ventas. Las alternativas a las pruebas de mercado son las pruebas de uso según las necesidades del mercado.

Estos tres grupos de métodos no son exclusivos y pueden utilizarse de forma conjunta cuando la incertidumbre y el grado de novedad para la empresa sean altos. Más allá del enfoque adoptado, el departamento de marketing necesita plantear un objetivo de ingreso por ventas y estimar si las ventas serán lo suficientemente altas para generar un beneficio aceptable.

Una vez claro sobre el tema de efectividad de cada uno de los servicios, se toma como estrategia final para **la empresa Defacto Consulting** reducir el servicio generado de división de Capacitaciones Empresariales por tener un bajo volumen de ventas, baja rentabilidad, costos de manejo altos; y, poca aceptación por parte de los clientes actuales y potenciales (rediseño de los temas dentro de esta división). Para sacar beneficio al tomar esta decisión dicha división será incorporada como parte de los servicios actuales de la empresa generando un plus sin costo alguno, o incluso acoplándolo dentro de las estrategias de precio.

Los objetivos de una compañía son proteger el valor de sus activos existentes y crear nuevos activos/valor para el futuro. Valor para la

compañía es el valor integrado para los stakeholders en su totalidad (internos y externos). Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos.

El mercado castiga severamente el fallar en la preservación de los activos existentes (sin premio / el riesgo es malo). Bottom-up y foco en las operaciones, reporte y cumplimiento. La gran mayoría de los esfuerzos para administrar el riesgo se enfocan en los activos actuales y se realizan aisladamente. El manejo tradicional del riesgo es probabilístico – habitualmente no se trata el riesgo en los extremos. Riesgo sin retribución, por ejemplo: no es atractivo el tomar riesgo cuando se compara con la desventaja que implican las pérdidas en las que se puede incurrir.

El mercado premia la habilidad de crear y sustentar el crecimiento futuro (algunos riesgos valen la pena / son buenos). Sin riesgo, no hay retribución. Esta es la base del capitalismo, por ejemplo: Realizar inversiones riesgosas y obtener buenos rendimientos de ellas. Mejor entendimiento de lo ventajoso de las grandes inversiones y sus riesgos para llegar al éxito y como superarlos. La dirección se enfoca en riesgos críticos para la estrategia de la empresa y su ejecución. La toma de riesgos tiene retribuciones, por ejemplo: las compañías reciben premios por tomar y administrar eficazmente los riesgos asociados con nuevos productos, nuevos mercados, nuevos modelos de negocios, alianzas, adquisiciones, etc.

3.6.2 Precio

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos; todos los demás generan costos. Quizás el precio sea el elemento del programa de marketing más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto, los canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo. El precio también comunica al mercado el posicionamiento de valor que busca la empresa para su producto o marca. Un producto bien diseñado y comercializado justifica un precio más alto y reporta más utilidades. (Kotler & Keller, 2006, pág. 431)

Como es evidente, las decisiones sobre precios son complejas y laboriosas. Los mercadólogos holísticos deben tener en cuenta muchos factores a la hora de tomar decisiones respecto al precio: la empresa, los clientes, la competencia, y el entorno de marketing. Las decisiones de precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, con su mercado meta y con el posicionamiento de sus marcas. (Kotler & Keller, 2006, pág. 432)

Dar seguimiento a los precios de los competidores se ha considerado desde hace mucho como una parte importante de la inteligencia competitiva. Los vendedores aprendieron a leer las hojas de precios de los competidores al revés en los escritorios de los compradores. Los minoristas enviaban “compradores secretos” para que averiguaran lo que otras tiendas cobraban por las mismas mercancías o similares. Los precios ahora cambian con más rapidez (incluso de un minuto a otro), y la cantidad de vendedores al parecer crece en una proporción exponencial. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 127)

Hay pocas oportunidades de diferenciar el servicio o la promoción. Esto convierte al establecimiento de precios en rey. Si se gana la reputación de que tiene precios ligeramente elevados, la gente se alejará a montones. Reducir precios agresivamente provoca que los márgenes de ganancia se vayan al suelo. Esto hace que operar a partir de la información oportuna y precisa sobre los precios de la competencia no sea un lujo sino una necesidad. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 127)

Cada producto o servicio tiene un precio, aunque no todas las empresas están necesariamente en posición de determinar el precio de venta que darán a su producto o servicio. Pero cuando la empresa desarrolla el marketing estratégico, y de este modo obtiene cierto nivel de poder de mercado, establecer el precio resulta una decisión clave, la cual condiciona en gran

medida el éxito de su estrategia. Desde el punto de vista de la empresa, la cuestión del precio tiene dos aspectos: el precio es un instrumento para estimular la demanda, como la publicidad, por ejemplo, y, al mismo tiempo, el precio es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, la elección de una estrategia de precio debe respetar dos tipos de coherencias: una coherencia interna, que consisten en el establecimiento del precio del producto o servicio y que respeta las limitaciones de los costos y la rentabilidad, y una coherencia externa, que establece el nivel del precio y que toma en cuenta el poder de compra del mercado, así como el precio de los bienes competitivos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 404)

Después de describir la función estratégica del precio en el marketing, es importante tomar en cuenta las decisiones de precio que resaltan los costos, la competencia y la demanda de manera exitosa. La siguiente figura describe el problema general de la fijación de precios en un entorno competitivo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

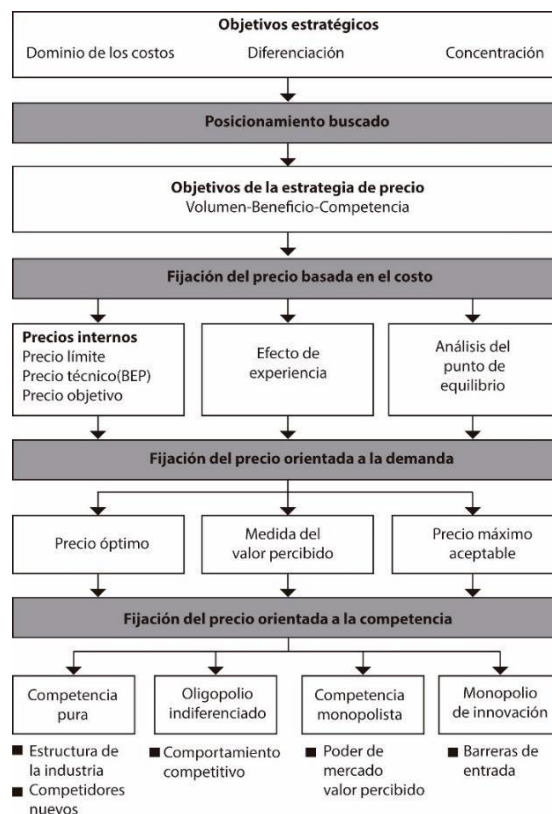


Figura 99: Decisiones estratégicas de precio

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 405)

El precio es la expresión monetaria del valor y, como tal, ocupa un papel central en el intercambio competitivo. Desde el punto de vista del cliente, el precio que cada uno está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad y la cantidad y la naturaleza de la satisfacción que se espera. Desde el punto de vista del vendedor, el precio al cual éste estará dispuesto a vender mide el valor de los componentes incorporados en el producto o servicio, y al que añadirá el beneficio que espera alcanzar. El comportamiento de compra puede verse como un sistema de intercambio en el cual la búsqueda de satisfacción y el sacrificio monetario se compensan uno al otro. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 404)

3.6.2.1 Estrategias de precio aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios, porque establece las directrices y límites para: la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio. (Thompson, 2007)

Las estrategias de precio a ser aplicadas por la empresa “Defacto Consulting” se direccionan en base a la empresa, los clientes, la competencia, y el entorno de marketing, mismas que se resumen en la siguiente matriz, en donde se muestra el desglose de cada una para posterior a ello indicar de cada estrategia las tácticas a ser utilizadas, los responsables, el tiempo que llevara en ejecutarlas, el indicador de cumplimiento y un tema informativo sobre el costo de cada una para luego ser interpretado en el siguiente capítulo acerca del análisis financiero.

Tabla 49: Estrategias de precio aplicadas a la empresa

Ponderación general	Objetivos Macro (2015)				Ponderación individual
25%	Precio	2	2.1	Seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa	8,33%
			2.2	Estudiar las decisiones de precios según el entorno competitivo	8,33%
			2.3	Seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente	8,34%

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.2.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre el precio (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 50: Estrategia de precio – Seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre el precio				
Seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
1.1a	Revisión de los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.	Gerencia General	1 meses	Estrategia de posicionamiento general
		Gerencia Administrativa Financiera		Porcentaje de utilidades
		Gerencia Comercial		Flujo de efectivo
		Gerencia Técnica		Tasa de rendimiento de la inversión
1.1b	Identificación de los errores surgidos por la fijación de precios establecido por la empresa.	Gerencia General	1 mes	Fijación de precios
		Gerencia Administrativa Financiera		Estrategia de posicionamiento
		Gerencia Técnica		Marketink mix
1.1c	Selección de alternativas sobre una estrategia de fijación de precio	Gerencia General	2 meses	Demanda de los clientes
		Gerencia Comercial		Demanda de costos
		Gerencia Técnica		Precios de los competidores
1.1d	Selección de alternativas del precio final de cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa	Gerencia General	2 meses	Evaluación de la gestión de resultados
		Gerencia Administrativa Financiera		Relación costo - beneficio
		Gerencia Comercial		Punto de equilibrio
		Gerencia Técnica		Utilidad actual
1.1e	Simulación del impacto económico-financiero, en relación a las decisiones de fijación de precios de la empresa	Gerencia General	3 meses	Evaluadores financieros
		Gerencia Administrativa Financiera		Flujo de efectivo
		Gerencia Comercial		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Técnica		Porcentaje de utilidades

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 1. Seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa

Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. Complementando ésta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general. (Thompson, 2007)

Entonces, y dicho de otra forma, una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general. (Thompson, 2007)

Las empresas fijan sus precios de formas diferentes. En el caso de la empresa Defacto Consulting fueron los directores de las distintas divisiones y los gerentes de líneas de servicios quienes fijaron los precios a cada servicio ofrecido por la empresa. Incluso en este caso, el nivel más alto de la dirección determina objetivos y políticas de precio, y a menudo aprueba aquellos que se fijan en los niveles más bajos dentro del organigrama de la empresa.

Tácticas

La revisión de los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general, la empresa Defacto Consulting debe decidir dónde quiere posicionar su oferta. Cuánto más claros sean sus objetivos, más fácil resultará fijar el precio para cada uno de sus servicios. De acuerdo a lo visto en los anteriores capítulos de este trabajo de titulación, se describe en la siguiente figura los objetivos perseguidos por la empresa.

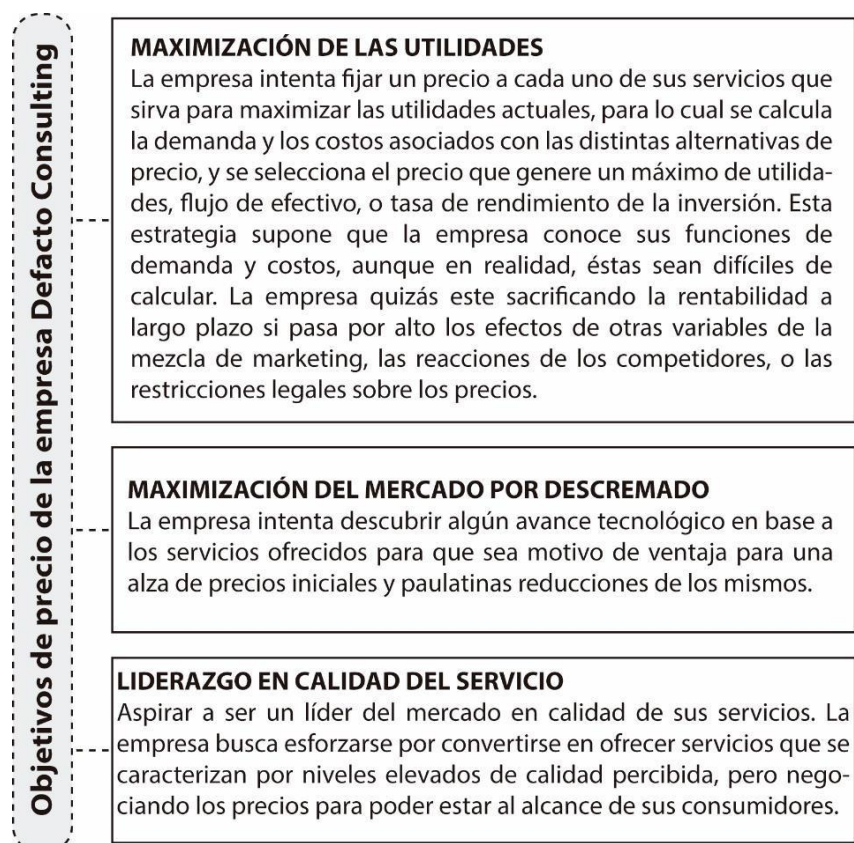


Figura 100: Selección de los objetivos del precio

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Los ejecutivos se quejan de que la fijación de precios es una tarea complicada, que se vuelve más difícil cada día. Muchas empresas no son capaces de administrar bien sus precios, y salen del paso con “estrategias” como ésta: “Calculamos nuestros costos y nos basamos en los márgenes habituales del sector”. Los errores comunes encontrados en la empresa Defacto Consulting con relación al tema son:

- El precio no se revisa con la frecuencia necesaria para aprovechar los cambios en el mercado.
- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing, y no se toma en cuenta que es un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento.
- El precio no varía lo suficiente para los distintos servicios, segmentos, y situaciones de compra.
- Los objetivos sobre los precios no están bien orientados en base a las estrategias percibidas. (Kotler & Keller, 2006, pág. 434)

Sin embargo, muestran una actitud diferente: utilizan el precio como una herramienta estratégica clave, han descubierto el gran efecto que tiene el precio en su balance. De este modo personalizan los precios y las ofertas en función del valor y de los costos de cada segmento. (Kotler & Keller, 2006)

Una vez analizado los objetivos de precio de la empresa vs los errores surgidos por la fijación de precios, se propone como siguiente táctica de la estrategia general de selección de una estrategia de fijación de precio. Para poder desarrollar dicha táctica se tomara en cuenta las tres C, es decir las funciones de demanda de los clientes, de costos, y de los precios de los competidores, mismas que serán desarrolladas en las siguientes estrategias con relación al

precio. Así mismo se establece en la siguiente figura el modelo de las tres C como soporte para esta estrategia. (Kotler & Keller, 2006)

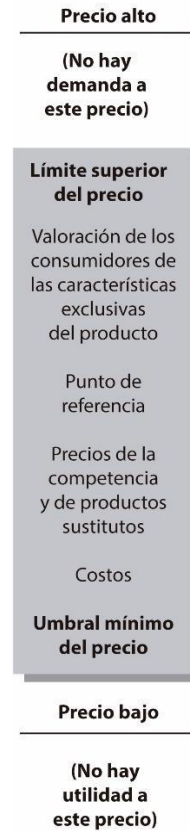


Figura 101: El modelo de las tres C para la fijación del precio

Fuente: (Dirección de Marketing, 2006, pág. 444)

Con relación a la selección del precio final, los métodos de fijación de precios reducen el abanico de posibilidades entre las que puede elegir una empresa para el precio final. Para seleccionarlo la empresa Defacto Consulting debe considerar factores adicionales, incluido el impacto del resto de actividades de marketing, de políticas de precios de la empresa, el reparto de riesgo y ganancias, y el impacto del precio de terceros. (Kotler & Keller, 2006)



Figura 102: Selección del precio final

Fuente: (Dirección de Marketing, 2006, pag. 444)

Como resultado del análisis de esta estrategia podemos definir que la fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado es una estrategia en la que se fija un precio elevado para un producto o servicio con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor. La imagen y la calidad del producto o servicio deben sustentar este

precio elevado. Debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto o servicio por ese precio.

Los costos de producción de un volumen más pequeño no deberían ser tan altos que eliminen la ventaja de cobrar más. No debe ser tan fácil para los competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato.

Es importante aclarar que en la estrategia de precio descrita como la forma de seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa requiere como base el desarrollo del resto de estrategias de precio que serán descritas a continuación, entendiendo así, que se escogió como primera estrategia un análisis de cómo se encuentra la situación actual de la empresa en base a sus objetivos con relación a los precios con los cuales se encuentra trabajando hoy en día en el mercado y los análisis financieros llevados a cabo por el área asignada.

3.6.2.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre el precio (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 51: Estrategia de precio – Estudiar las decisiones de precios según el entorno competitivo

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 2 sobre el precio				
Estudiar las decisiones de precios según el entorno competitivo.				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
2.1a	Definición de la estructura competitiva del sector (prestación de servicios de consultoría).	Gerencia Comercial	3 meses	Estructuras competitivas
		Gerencia Tecnica		Servicios competitivos
2.1b	Definición de la importancia del valor percibido de cada uno de los servicios con los que cuenta actualmente la empresa.	Gerencia Comercial	1 mes	Cadena de valor
		Gerencia Tecnica		Ventaja competitiva externa
				Estrategias de diferenciación
2.1c	Anticipación de los comportamientos competitivos "precio de mercado"	Gerencia General	1 mes	Decisión de posicionamiento estratégico
		Gerencia Comercial		Precio de mercado
		Gerencia Tecnica		Demanda total
2.1d	Investigación permanente a la competencia "cliente fantasma"	Gerencia Comercial	3 meses	Estrategias de precio
		Gerencia Tecnica		Parametros determinados (precio-calidad)
2.1e	Determinación del precio de mercado generando rentabilidad económica-financiera	Gerencia Administrativa Financiera	1 mes	Niveles de precios
		Gerencia Comercial		Precio de mercado
		Gerencia Tecnica		Evaluadores financieros
				Tasa de rendimiento de la inversión

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 2. Estudiar las decisiones de precios según el entorno competitivo.

La competencia es muy intensa y hay poca diferenciación. Para evitar guerras de precios, las empresas suelen fijar precios similares. En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Según Agueda Esteban Talaya, se pueden distinguir las siguientes actuaciones: (Thompson, 2007)

- Equipararse con los precios de los competidores: Se emplea cuando hay gran cantidad de productos o servicios en el mercado y están poco diferenciados. La empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio. Es también una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre.
- Diferenciarse de los competidores con precios superiores: La idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutivos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.

- Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: La idea principal de ésta estrategia de precios es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio. Esta estrategia es válida si la demanda global es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta. También se puede decidir bajar el precio si se sabe que los costes variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar, al menos rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad.
- Mantenimiento del precio frente a la competencia: La idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la organización tiene una elevada participación en un mercado de gran estabilidad. (Thompson, 2007)

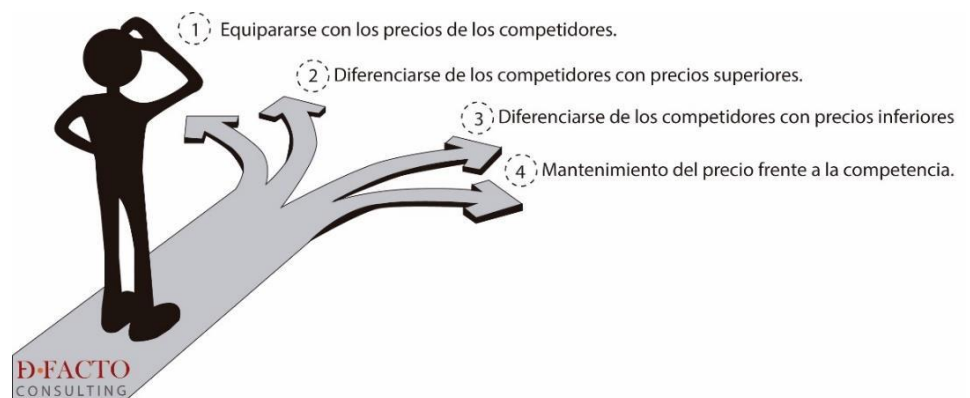


Figura 103: Estrategias de precios orientadas a la competencia

Fuente: (promonegocios, s.f.)

Tácticas

En relación a las tácticas a tomar por parte de la empresa Defacto Consulting para lograr estudiar las decisiones de precios respecto a la competencia, existen dos factores que influyen ampliamente en la autonomía de la empresa en su estrategia de precio: la estructura competitiva del sector y la importancia del valor percibido de cada uno de los servicios con los que cuenta actualmente la empresa. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Las estructuras competitivas que fueron descritas en el Capítulo I. Claramente, cuando la empresa es un monopolio, cuentan con gran autonomía para determinar el precio, que tiende a disminuir a medida que el número de competidores aumenta; tenemos el monopolio y la competencia perfecta en los extremos, y el oligopolio diferenciado y la situación monopolistas en las posiciones intermediarias. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

El valor percibido del servicio resulta de los esfuerzos de la empresa por alcanzar una ventaja competitiva externa. Cuando existe un elemento de diferenciación, y es percibido por el comprador como un elemento de valor, estará usualmente dispuesto a pagar un precio por encima de los productos competitivos. En este caso la empresa tiene cierto grado de autonomía sobre los precios. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 429)

La siguiente figura presenta estos dos factores, cada uno en dos niveles de intensidad (bajo o alto). Podemos, entonces, identificar

cuatro situaciones distintas, en cada una de las cuales la cuestión de determinación del precio adquiere una forma diferente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

**Tabla 52: Factores que influyen en la estrategia de precio
(competencia)**

Desiciones de precios segun el entorno competitivo		
Valor percibido del producto	Número de competidores	
	Alto	Bajo
Alto	Monopolio y oligopolio diferenciado	Competencia monopolista
Débil	Oligopolio indiferenciado	Competencia pura o perfecta

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 429)

La anticipación de los comportamientos competitivos comprende las situaciones de mercado, la interdependencia es alta, y hay un “precio de mercado” que sirve de referencia para todos. Éste es usualmente el caso cuando hay un oligopolio diferenciado, donde la demanda total ya no se expande y los productos o servicios de los competidores existentes apenas están diferenciados. Este tipo de estructura competitiva tiende a prevalecer durante la etapa de madurez del ciclo de vida de los productos o servicios. En estos mercados, la empresa puede alinearse con los precios del competidor, o con los del líder de la industria. Puede fijar su precio a un nivel más alto, asumiendo así el riesgo de perder algo de participación de mercado. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

“Otra alternativa es fijar el precio por debajo del nivel del mercado, para hallar así una ventaja competitiva que no puede encontrar de otras fuentes, pero tendría que asumir también el riesgo de iniciar una guerra de precios. El problema es, por lo tanto, determinar precios relativos. El resultado de estas estrategias depende en mucho de las reacciones de los competidores.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 429)

El objetivo de la empresa Defacto Consulting de analizar la competencia entre estrategias de precios es evaluar las capacidades de acción y reacción de los competidores. En particular, se necesita estimar la elasticidad de reacción del o los competidores más peligrosos en caso de que se suban o bajen los precios. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Para lograr esto se realizará un seguimiento continuo mediante un estudio de mercado por parte de los miembros de la empresa frente a la competencia de forma mensual. La empresa Defacto Consulting realizará lo que se denomina cliente fantasma con el mismo personal de cada área de la gerencia técnica e inclusive se puede optar por contratar a un tercero en base a una encuesta realizada por la empresa considerando elementos relevantes (precio, tipos de oferta, características de los servicios).



Figura 104: Cliente fantasma

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

La metodología utilizada en esta técnica es, como indica **Javier Fuentes Merino, director general de Grupo Redes de Venta Proactiva**: “Simple pero efectiva: una persona, contratada específicamente para esta labor, se hace pasar por un cliente real en un establecimiento, simulando que va a efectuar la contratación de un servicio específico. Este “cliente misterioso” se encarga de evaluar una serie de parámetros predeterminados del establecimiento y de la persona que le atiende, tales como la identificación del establecimiento, la imagen de quien atiende, la rapidez, el tiempo dedicado, los precios y el conocimiento del producto o servicio como parte de la defensa ante la competencia. (Fuentes Merino, 2012)

También se puede realizar un seguimiento on line de la competencia a pesar de que en un 99% no se obtendrá lo que se necesita investigar con relación a esta estrategia (precio de mercado), pero al menos se tendrá la idea de lo que pretende la competencia con cada uno de sus servicios ofrecidos.

Por supuesto en este caso se trata de ir más allá de identificar el número de seguidores de nuestros competidores en LinkedIn, Facebook, Twitter o Google. La competencia es activa en redes sociales y tendrá sus propios perfiles donde podemos escarbar para lograr información interesante sobre ellos. No solo eso, sino que en estas redes sociales podemos descubrir cosas de la competencia por medio de lo que comentan sus clientes.



Figura 105: Seguimiento on line de la competencia

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.2.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre el precio (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 53: Estrategia de precio – Seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 3 sobre el precio				
Seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
3.1a	Análisis del comportamiento de los clientes	Gerencia Comercial	3 meses	Frecuencia de compra
		Gerencia Técnica		Comportamiento del mercado
		Gerencia Administrativa Financiera		Plan de muestreo
3.1b	Generación de descuentos e incentivos a la compra	Gerencia Comercial	3 meses	Porcentaje de utilidades
		Gerencia Técnica		Precios de descuento e incentivos a la compra
		Gerencia Administrativa Financiera		
3.1c	Otorgamiento de precios especiales a determinados clientes (venta cruzada)	Gerencia Comercial	12 meses	Historial de ventas
		Gerencia Técnica		Fijación de precios por paquetes de servicios
		Gerencia Administrativa Financiera		Programa de fidelidad
3.1d	Diferenciación de precios	Gerencia General	3 meses	Presupuesto de costos
		Gerencia Técnica		Porcentaje de rendimiento por cada servicio (en base a la utilidad esperada)
		Gerencia Administrativa Financiera		
3.1e	Estudio del impacto económico-financiero	Gerencia Comercial	1 mes	Participación de mercado
		Gerencia Técnica		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 3. Seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente.

La estrategia referente a seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente tiene como objetivo saber cuál será el o los benéficos a ser otorgados en cada caso, con qué frecuencia se los realizara, que personas están involucradas en manejar este tipo de incentivos y en especial determinar si la estrategia traerá consigo captación de más clientes al adquirir los servicios de la empresa Defacto Consulting, así mismo es importante tener una información general sobre la frecuencia de compra de los clientes.

Estudiar el comportamiento del consumidor tiene relación no solo con lo que los consumidores adquieren, sino también con las razones por las que compran un producto o servicio, cuán lo compran, dónde, cómo y con qué frecuencia. Existen consumidores que por sus opiniones y recomendaciones influyen en la decisión de compra de otros. A pesar de que este análisis adquiere mayor importancia con el tiempo, en la actualidad da un giro radical cuanto al comportamiento del mercado en relación a algunos años atrás.

El cambio tecnológico es una de las principales variaciones, así como el cambio en la cultura y tradiciones de los consumidores actuales. La constante evolución de la tecnología ha generado un cambio en los hábitos de consumo del mercado actual y en

consecuencia la empresa debe brindar a sus clientes una atención personalizada con el fin de no venderle solamente bienes o servicios, sino experiencia y estilos de vida.

Todo esto genera cambios en el comportamiento y necesidades de las personas, por lo que es necesario que las empresas evolucionen conforme los gustos y necesidades del cliente con el propósito de optimizar el servicio al cliente y generar mayor rentabilidad.

Una vez que se ha realizado el estudio del comportamiento de los clientes, sería importante para la empresa Defacto Consulting **poder contar con una clasificación** según su frecuencia de compra, en:

- Clientes de Compra Frecuente. Son aquellos que realizan **compras repetidas a menudo** o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por otros clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con los servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir importante y valiosos para la empresa.
- Clientes de Compra Habitual. Son aquellos que realizan **compras con cierta regularidad** porque están satisfechos con el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención

esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

- **Cientes de Compra Ocasional.** Son aquellos que realizan **compras de vez en cuando o por única vez.** Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

Tácticas

Los descuentos e incentivos a la compra tienen que ver como las empresas modifican su precio de lista a través de descuentos y otros incentivos, para recompensar a los clientes por pronto pago, grandes volúmenes de compra y compras fuera de temporada. Para que la empresa maneje este tema sobre los descuentos o beneficios se muestra la siguiente figura acerca de los precios de descuento e incentivos a la compra.

PRECIOS DE DESCUENTO E INSENTIVOS A LA COMPRA	Descuento en efectivo:	Una reducción del precio a compradores que pagan pronto sus facturas.
	Descuento por cantidad:	Una reducción del precio a quienes compran grandes volúmenes de mercancía.
	Descuento funcional:	Descuento (también llamado <i>descuento comercial</i>) que ofrece un fabricante a los canales comerciales si éstos desempeñan ciertas funciones, como vender, almacenar y llevar registros de actividades. Los fabricantes deben ofrecer los mismos descuentos funcionales en cada canal.
	Descuento fuera de temporada:	Una reducción de precio compran mercancía o controlan servicios fuera de temporada. Los hoteles, moteles y aerolíneas ofrecen este tipo de descuentos en periodos de ventas escasas.
	Incentivo de la compra:	Un pago extra que pretende ganar participación del revendedor en programas especiales. Los <i>incentivos comerciales</i> pretenden fomentar la compra de un artículo antiguo cuando se compra uno nuevo. Los incentivos promocionales recompensan a los distribuidores por participar en la publicidad y en los programas de apoyo de ventas.

Figura 106: Precios de descuento e incentivos a la compra

Fuente: (Dirección de Marketing, 2006, pág. 451)

Estos ajustes deben efectuarse cuidadosamente para no encontrarse con que las utilidades son mucho menores de lo que se preveía. La fijación de precios de descuentos se ha convertido en el modus operandi de un número sorprendentemente elevado de empresas, que ofrecen tanto productos como servicios. Algunas categorías de productos o servicios tienden a la autodestrucción si siempre anuncian rebajas. Los vendedores, en particular, suelen ofrecer descuentos con rapidez para cerrar una venta. Sin embargo, se puede extender el rumor de que la política de precios de la empresa es “blanda” y entonces los descuentos se convierten en la norma, en lugar de la excepción. Los descuentos socavan la percepción de valor de las ofertas de mercado.

El otorgamiento de precios especiales a determinados clientes se basará en la venta cruzada, es decir por ser cliente o haber sido

cliente tendrá un descuento al contratar cualquier otro servicio ofrecido por la empresa.

Los vendedores suelen combinar varios productos y ofrecen un paquete a un precio reducido. La venta por paquetes puede promover las ventas de productos que, de lo contrario, los consumidores no comprarían, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para que compren dicho paquete.

Seamos realistas, conseguir nuevos clientes cuesta tiempo, dinero y esfuerzo. Proporcionar un gran servicio y crear programas de fidelidad que atraigan a clientes que regresan una y otra vez, es mucho más rentable y eficiente. Aunque puede que no se tenga el presupuesto de una gran empresa para lanzar un programa de fidelidad completo, se puede estar seguro que hay grandes alternativas que también resultan rentables.

La alternativa que más beneficios genera es la de email marketing. Es una manera efectiva de manejar la retención y lealtad del cliente, comenzando a actuar tan pronto como el cliente abre el mensaje para posteriormente enviarles ofertas, descuentos, cupones y promociones por un periodo de tiempo determinado. Esto no solo incentiva la visita del cliente, también aumenta el valor percibido que tiene el que esté en la lista de correo electrónico.

Pero, ¿qué productos son los que deben tener descuento? y ¿por cuánto tiempo? Estas son preguntas que vienen a la mente cuando se considera la opción de reducir precios. También son preguntas importantes debido a la naturaleza de cómo el precio de un producto afecta la psicología del consumidor. Ya sea que la táctica de la empresa Defacto Consulting sea “adquiere un servicio” contrata el segundo con porcentaje de descuento. Esta táctica es genial para hacer que los clientes sientan que están obteniendo más por un precio fijo. Como bono, esto sirve como atractivo para atraer clientes a adquirir algunos de los servicios a precios más altos una vez que estén dentro del negocio.

Cuando hablamos acerca de la diferenciación de precios como táctica, las empresas con frecuencia modifican el precio básico de los productos o servicios para ajustarlo a las diferencias entre consumidores, servicios, características, etc.

La discriminación de precios tiene lugar cuando una empresa ofrece un servicio a dos o más precios diferentes que no reflejan una diferencia proporcional en costos. En primer nivel de discriminación de precios, el vendedor asigna un precio diferente a cada cliente en función de la intensidad de su demanda. En un segundo nivel, el vendedor asignado cobra menos a los compradores que adquieren más de un servicio. En un tercer nivel, el vendedor asigna precios diferentes a los distintos tipos de clientes como en los siguientes casos:




Figura 107: Diferenciación de precios

Fuente: (Dirección de Marketing, 2006, pág. 454)

La empresa Defacto Consulting debe tomar en cuenta que para que funcione esta táctica es indispensable establecer condiciones: el mercado tiene que ser segmentable y los segmentos deben presentar intensidades de demanda diferentes, los miembros del segmento con menos ingresos no deben ser capaces de revender el servicio adquirido a bajo precio en un segmento más caro, los competidores no deben ser capaces de comercializar el servicio adquirido a bajo precio en un segmento más caro, el costo de segmentar el mercado no debe superar las utilidades resultantes de la discriminación de

precios, esta práctica no debe alimentar el resentimiento o la mala fe de los consumidores, y por último el modo en que se desarrolle la discriminación de precios debe ser legal.

Ofertas establecidas por la empresa Defacto Consulting a la medida de cada cliente.



Descuento en efectivo	Descuento del 8% a los clientes que pagan el 75% del total de la factura por adquisición de cualquiera de los servicios.
Descuento por cantidad	Una reducción del 10% de la facturación total a los clientes que adquieran por segunda vez cualquiera de los servicios de la empresa.
Descuento comercial	Descuentos funcionales a las empresas asociadas (consultor externo - agencia de publicidad) de acuerdo al monto negociado (charlas gratuitas)
Incentivo de la compra	Por la adquisición de cualquiera de los servicios de la empresa que supere los \$3000, gratis uno de los servicios de capacitación (talento humano)
Otorgamiento de precios especiales	Cliente actual (más de 1 año trabajando con la empresa) descuento del 30% / Clientes que dejaron de generar ingreso (se revisa el monto final facturado) descuento del 5%.

Figura 108: Ofertas establecidas por la empresa Defacto Consulting

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.3 Plaza

La Plaza o distribución es otra de las famosas P's del Marketing Mix y se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Esto incluye: puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener posesión del

producto o servicio. Para ello se debe elaborar todo un plan acorde a la necesidades y recursos con los que cuente la empresa, los atributos de cada uno de los servicios y cuál es el mercado meta que se pretende abarcar. (Mercantilazate, 2013)

Para tener éxito en la creación de valor es necesario entregar con éxito ese valor. Los especialistas en el marketing holístico entienden cada vez más sus negocios como una cadena de generación de valor. En lugar de concentrarse únicamente en sus proveedores más inmediatos, en los distribuidores y en los clientes, estudian la totalidad de la cadena de distribución que comprende las materias primas, los componentes, y los productos manufacturados, y refleja cómo estos llegan hasta los consumidores finales. Las empresas miran hacia arriba para analizar a los proveedores de sus proveedores, y hacia abajo para analizar a los clientes de los distribuidores. Asimismo, estudian los segmentos de consumidores e intentan analizar los recursos de la empresa para satisfacer las necesidades de éstos de la mejor manera posible. Si no se logra coordinar la cadena de valor adecuadamente, las consecuencias pueden ser funestas. En la actualidad, las empresas crean y administran cadenas de valor en constante evolución. (Kotler & Keller, 2006, págs. 467-468)

3.6.3.1 Estrategias de plaza aplicadas a DEFECTO CONSULT Cía. Ltda.

Las estrategias de plaza a ser aplicadas por la empresa “Defecto Consulting”, se resumen en la siguiente matriz, en donde se indica el desglose de las mismas para posterior a ello indicar de cada estrategia las tácticas a ser utilizadas, los responsables, el tiempo que llevara en ejecutarlas, el indicador de cumplimiento y un tema informativo sobre el costo de cada una para luego ser interpretado en el siguiente capítulo acerca del análisis financiero.

Tabla 54: Estrategias de plaza aplicadas a la empresa

Ponderación general	Objetivos Macro (2015)				Ponderación individual
25%	Plaza	3	3.1	Generar decisiones de los canales de distribución	8,33%
			3.2	Establecer estrategias de cobertura del mercado	8,33%
			3.3	Crear acuerdos exclusivos de canal para la empresa	8,34%

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.3.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre la plaza (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 55: Estrategia de plaza – Generar decisiones de los canales de distribución

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre la plaza				
Generar decisiones de los canales de distribución				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
1.1a	Determinación de las funciones que desempeña la distribución para la organización	Gerencia General	1 mes	Factores del mercado
		Gerencia Administrativa Financiera		Características de los servicios
		Gerencia Comercial		Variables de la empresa
		Gerencia Técnica		Características del mercado y restricciones
1.1b	Generación de flujos de distribución	Gerencia Comercial	2 meses	Socios del canal
		Gerencia Técnica		Funciones económicas
1.1c	Análisis de alternativas de diseño de canales	Gerencia Comercial	1 mes	Sociedades de servicios
		Gerencia Técnica		Tipos de competencia
1.1d	Análisis de factores que afectan la estructura del canal	Gerencia Comercial	1 mes	Características del servicio
		Gerencia Técnica		Características de la empresa
1.1e	Estudio del impacto económico-financiero	Gerencia Comercial	1 mes	Participación de mercado
		Gerencia Técnica		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 1. Generar decisiones de los canales de distribución

“Un canal de distribución es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales. Estos socios son: los productores, los intermediarios y los usuarios finales. Los canales de distribución son estructuras organizadas que desempeñan las tareas necesarias para facilitar las transacciones de intercambio.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 364)

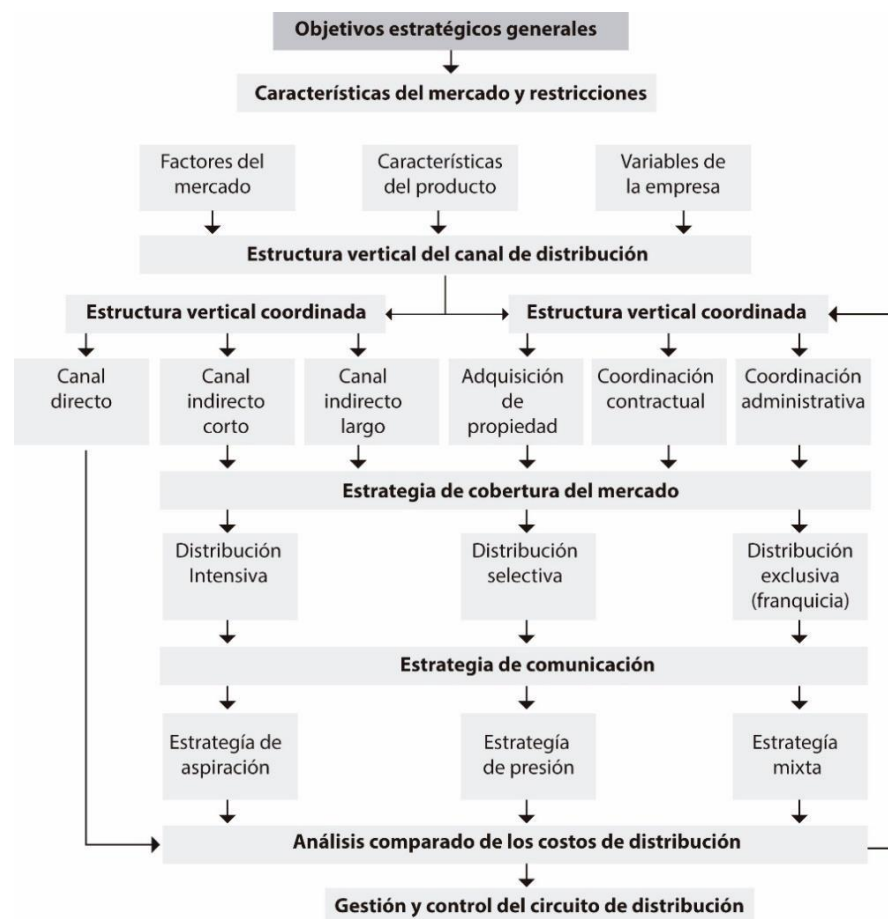


Figura 109: Decisiones del canal de distribución

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 365)

“Las funciones de los canales de distribución consisten en crear utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen el valor

agregado de la distribución.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 364)

Tácticas

“Los canales de distribución desempeñan muchas funciones en beneficio del productor, consumidor, o de ambos.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 364). Para las áreas de la empresa Defacto Consulting que hacen el seguimiento adecuado de cada uno de los servicios, los canales de distribución desempeñan las siguientes funciones:

- Contactar. Establecer relaciones personalizadas con los clientes, que son a la vez numerosos y dispersos.
- Informar. Recoger y diseminar información acerca de las necesidades del mercado, de los servicios, y los términos de negociación.
- Promocionar. Promocionar los servicios a través de publicidad y promociones organizadas mediante redes sociales.

“La función principal de los canales de distribución es eliminar las disparidades entre la oferta y la demanda”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 364)

Todas estas funciones descritas serán generadas como estrategias de promoción con el fin de garantizar que la información de cada uno de los servicios de la empresa, servicios, y temas importantes estén a la mano del cliente mediante la promoción y publicidad de los mismos.

El ejercicio de estas tareas da lugar a flujos de distribución entre los socios del proceso de intercambio dado el caso. Algunos de estos flujos están orientados hacia delante de la red (de propiedad, físico y promoción), otros hacia atrás (pedidos y financieros) y otros más se vinculan en ambos sentidos (información).

Para la empresa Defacto Consulting se manejarán los siguientes flujos de distribución:

- Flujo físico. Los movimientos sucesivos del servicio desde el productor en este caso la empresa hasta el consumidor final (clientes).
- Flujo de pedidos. Las órdenes de adquisición de algún tipo de servicio de consultoría por parte de los entes asociados en el canal de distribución y dirigidas a la empresa.
- Flujo de información. La diseminación de información al mercado por iniciativa de la empresa e incluso de las empresas

o las personas asociadas para brindar servicios profesionales de algún tipo de servicio.

La cuestión clave en el diseño de un canal de distribución no consiste en examinar si sus funciones y flujos son necesarios, sino conocer quién los lleva a cabo. Estas funciones y la gestión de estos flujos de distribución pueden ser compartidas entre los socios del canal. El problema es decidir quién podría desempeñar estas funciones económicas de manera más eficiente: el productor, el intermediario, o el consumidor. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 366)

El diseño de la estructura de un canal de distribución implica decisiones relacionadas con las responsabilidades que deberían asumir los diferentes participantes en el proceso de intercambio. Desde el punto de vista del fabricante, la primera decisión consiste en si se subcontratan o no ciertas tareas de distribución y, si lo hacen, hasta qué punto subcontratar y bajo qué condiciones comerciales. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 367)

Para el caso de la empresa Defacto Consulting se tomara en cuenta las sociedades de servicios, para la empresa, se trata de subcontratistas que ejercen ciertas tareas de distribución en razón de su especialización o de su experiencia.

La elección del diseño de un canal de distribución específico está ampliamente determinada por un conjunto de limitaciones relativas al mercado y a factores de comportamiento del comprador, así como a las características del producto y de la empresa. Las características del producto también determinan la estructura del canal. Los canales deben ser tan cortos como sea posible para los productos muy perecederos. Los productos pesados y voluminosos tienen costos de manipulación y traslado muy elevados, y la empresa debe minimizarlos haciendo entrega por camión o contenedor completo a un número reducido de destinos; la estructura del canal también debe ser corta. Las variables claves aquí son el tamaño y la capacidad financiera del

producto. Las grandes empresas en general cuentan con recursos financieros cuantiosos y, en consecuencia pueden asumir varias tareas de distribución de forma directa, reduciendo así la dependencia en los intermediarios. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 367)

3.6.3.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre la plaza (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 56: Estrategia de plaza – Establecer estrategias de cobertura del mercado

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre la plaza				
Establecer estrategias de cobertura del mercado				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
2.1a	Análisis de las decisiones del canal de distribución por estrategia de plaza	Gerencia General	1 mes	Demanda del servicio
		Gerencia Administrativa Financiera		Presupuesto de promoción y publicidad
		Gerencia Comercial		Participación de mercado
		Gerencia Técnica		Tasa de rendimiento de la inversión
2.1b	Selección de estrategias de cobertura del mercado	Gerencia Administrativa Financiera	2 meses	Calidad del servicio
		Gerencia Comercial		Competidores
		Gerencia Técnica		Presupuesto de promoción y publicidad
2.1c	Selección de estrategias de comunicación en el canal	Gerencia Administrativa Financiera	2 meses	Demanda del servicio
		Gerencia Comercial		Presupuesto de promoción y publicidad
		Gerencia Técnica		Preferencias de los consumidores finales
2.1d	Monitoreo y seguimiento de los resultados obtenidos de las estrategias de cobertura del mercado.	Gerencia Comercial	1 mes	Seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos de las estrategias de cobertura de mercado
		Gerencia Técnica		
2.1e	Estudio del impacto económico-financiero	Gerencia Comercial	1 mes	Participación de mercado
		Gerencia Técnica		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 2. Establecer estrategias de cobertura del mercado.

La decisión estratégica sobre cobertura de mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio sobre los servicios ofrecidos por la organización. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto o servicio y al comportamiento del consumidor. (Cueto, 2012)

Tácticas

La mejor estrategia de distribución para la empresa Defacto Consulting es la denominada distribución selectiva, es aquella en la que el número de intermediarios es inferior al total disponible. Esta es útil en el caso de compras reflexivas donde el comprador realiza comparaciones de precio y características de los productos antes de comprar. Aquí se seleccionan los mejores puntos de venta de cada zona con la intención fundamental de preservar la imagen de la marca y diferenciar ésta consiguiendo dar una imagen de producto selecto y exclusivo. (GadeMarketing, 2011)

La ventaja de la distribución selectiva son los reducidos costes de distribución porque hay muy pocos puntos de venta pero esto también supone un inconveniente ya que se reduce el acceso a parte de la clientela. Para contrarrestar esto la empresa se centrará en una

parte fuerte del mercado. El canal de distribución es corto ya que el producto pasa de la fábrica al minorista y de ahí directamente al consumidor. (GadeMarketing, 2011)

Estrategia de aspiración (pull)

“Cuando se adopta una estrategia de aspiración, el fabricante enfoca sus esfuerzos de comunicación en el usuario final, evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento objetivo”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 381)

La empresa Defacto Consulting con esta estrategia tiene como objetivo crear una demanda de cliente y una lealtad de marca fuerte entre los consumidores, para poder arrastrar la marca a través del canal de distribución elegido. Para lograr esto la empresa invertirá en publicidad en medios masivos, promociones y esfuerzos de marketing que apunten a ganar las preferencias de los consumidores finales.

Para definir de forma general la estrategia de plaza establecida, la empresa Defacto Consulting ampliara la cobertura de su canal facilitando al cliente un mejor acceso a los servicios ofrecidos por la organización por medio de partners e incluso ampliando esta estrategia a la zona de Ambato.



Figura 110: Estrategias de cobertura de mercado

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.3.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre la plaza (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 57: Estrategia de plaza – Crear acuerdos exclusivos de canal para la empresa

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre la plaza				
Crear acuerdos exclusivos de canal para la empresa				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
1.1a	Análisis de las decisiones del canal de distribución por estrategia de plaza	Gerencia General	1 mes	Participación de mercado
		Gerencia Administrativa Financiera		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Comercial		Evaluadores financieros
		Gerencia Técnica		Demanda del servicio
1.1b	Definición de acuerdos exclusivos de canal para la empresa	Gerencia General	1 mes	Socios del canal
		Gerencia Comercial		Factores del mercado
		Gerencia Técnica		Competidores
1.1c	Asociación con entes empresariales para la distribución de los servicios	Gerencia General	2 meses	Demanda del servicio
		Gerencia Comercial		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Técnica		Factores del mercado
1.1d	Selección de estrategias de comunicación en el canal	Gerencia Comercial	1 mes	Presupuesto de promoción y publicidad
		Gerencia Técnica		Preferencias de los consumidores finales
1.1e	Estudio del impacto económico-financiero	Gerencia Comercial	1 mes	Participación de mercado
		Gerencia Técnica		Tasa de rendimiento de la inversión
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 2. Crear acuerdos exclusivos de canal para la empresa.

En los tratos exclusivos ambas partes se benefician con dichos acuerdos, el que vende obtiene expendios más leales y confiables y los concesionarios obtienen una fuente constante de abasto de productos especiales, así como un mayor apoyo del proveedor.

“Muchos fabricantes quieren desarrollar canales exclusivos para sus productos o servicios. La estrategia por la cual el vendedor permite solo a ciertos establecimientos vender sus productos se denomina distribución exclusiva, mientras aquella por la cual el vendedor exige que esos intermediarios no vendan productos de la competencia se denomina intermediación exclusiva. Ambas partes se benefician de los acuerdos exclusivos. El vendedor consigue que los establecimientos sean más leales y dependientes, mientras que los intermediarios obtienen una fuente inmediata de suministro de productos o servicios especiales así como un apoyo mayor por parte del vendedor. Los acuerdos exclusivos son legales siempre y cuando no disminuyan de forma sustancial la libre competencia y no tiendan a crear un monopolio, y mientras ambas partes entren en el acuerdo de forma voluntaria. La distribución exclusiva está prohibida en la Unión Europea, salvo que los acuerdos contribuyan a la mejora de la producción o de la distribución, se trasladen parte de sus ventajas a los consumidores, no se elimine la libre competencia y sean acuerdos indispensables para conseguir beneficios. De hecho las autoridades comunitarias no se han mostrado especialmente recelosas, siempre y cuando a través de este tipo de acuerdo no se otorgue al distribuidor una protección territorial absoluta.” (Acuerdos Exclusivos, s.f.)

Tácticas

El objetivo de esta estrategia es generar acuerdos exclusivos con la Cámara de Comercio de Quito y de Ambato para poder lograr presencia en el mercado por medio de este intermediario muy

reconocido en el ámbito empresarial, generando así: (Cámara de Comercio de Quito, 2016)

- Beneficios y Servicios. Gracias a esta clasificación de servicios podrá establecer redes de negocios eficientes y efectivas, donde la tónica de su utilización sea un ganar, ganar. Haciendo de esta forma una toma efectiva de decisiones.
- Inteligencia de Negocios. Una variedad de servicios para el beneficio de la empresa.
- Asesorías. Apoyo en temas comerciales, jurídicos o económicos, con profesionales que solventarán todas las dudas y requerimientos apoyando en el crecimiento del negocio.



Figura 111: Acuerdos exclusivos de canal

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Ubicación actual de la empresa

La actual ubicación le permite a la organización brindar asesoría y orientación a todo el personal implicado para que la empresa conserve el éxito en el mercado ya que cada día incrementa la competencia esto, se logra mediante un estudio de los procesos que la consultora Defacto Consulting posee y así se consigue corregir todos los inconvenientes que le permite mejorar su servicio.

El alcance de esta información de la organización permite brindar una excelente atención al cliente y de acuerdo a la pequeña o gran cantidad de trabajo que tiene puede deducir que cuenta con tiempo suficiente para dedicarse a todos los clientes. La consultora tiene una buena aceptación y popularidad en el mercado y puede cambiar de orientación ágilmente si se encuentra con una estrategia de marketing errónea y esto permitirá que la organización contribuya con servicio de calidad a la sociedad. El sector de negocios se expande cada vez más con varias oportunidades de éxito.



Figura 112: Ubicación de la empresa

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.4 Promoción

La mercadotecnia es algo más que lanzar al mercado un buen producto, definirle un precio llamativo y ponerlo al alcance del mercado meta. Hoy en día se busca más que un excelente producto y/o servicio, para estar al día con nuestra competencia y lograr el éxito en las ventas, es por ello que las personas requieren incentivos para adquirirlos y con esto la promoción se he vuelto necesaria para los productos o marcas.

Decimos que las estrategias de promoción, son las habilidades, las destrezas a utilizar para dar a conocer, informar o recordar el producto o servicio a nuestros consumidores y a los no consumidores y para esto también requerimos de un buen plan estratégico. Para realizar una estrategia de promoción, necesitamos un buen plan de promoción que incluyan en esté, nuestras estrategias a emplear.

El objetivo de la promoción de un producto o servicio es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto o servicio y posicionar la marca. Las estrategias de promoción de un producto o servicio benefician a las empresas con el aumento de demanda de los consumidores y a la vez beneficia a los consumidores al brindarles la

información necesaria sobre la disposición del producto o servicio, sus usos y beneficios. Las estrategias de promoción usualmente son para funcionar a corto plazo, animando a los consumidores a comprar el producto o servicio antes de que expire dicha promoción.

El propósito principal de la promoción o de cualquier otro punto de la mercadotecnia es el aumento de la demanda, y el resultado se verá reflejado dependiendo de la forma en que se emplea, a quien va dirigido, atreves de que y como se realiza dicha demanda. (Jiménez Sánchez , 2014)

La naturaleza y función de la comunicación de marketing tiene como objetivo asegurar un intercambio eficiente entre la oferta y la demanda, los flujos de comunicación entre las partes deben organizarse de manera que faciliten el proceso. Es, entonces, responsabilidad del productor iniciar y controlar estos flujos de comunicación para crear una imagen de marca o una imagen corporativa consistente, con los objetivos estratégicos de la empresa, tal como se muestra en la siguiente figura. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

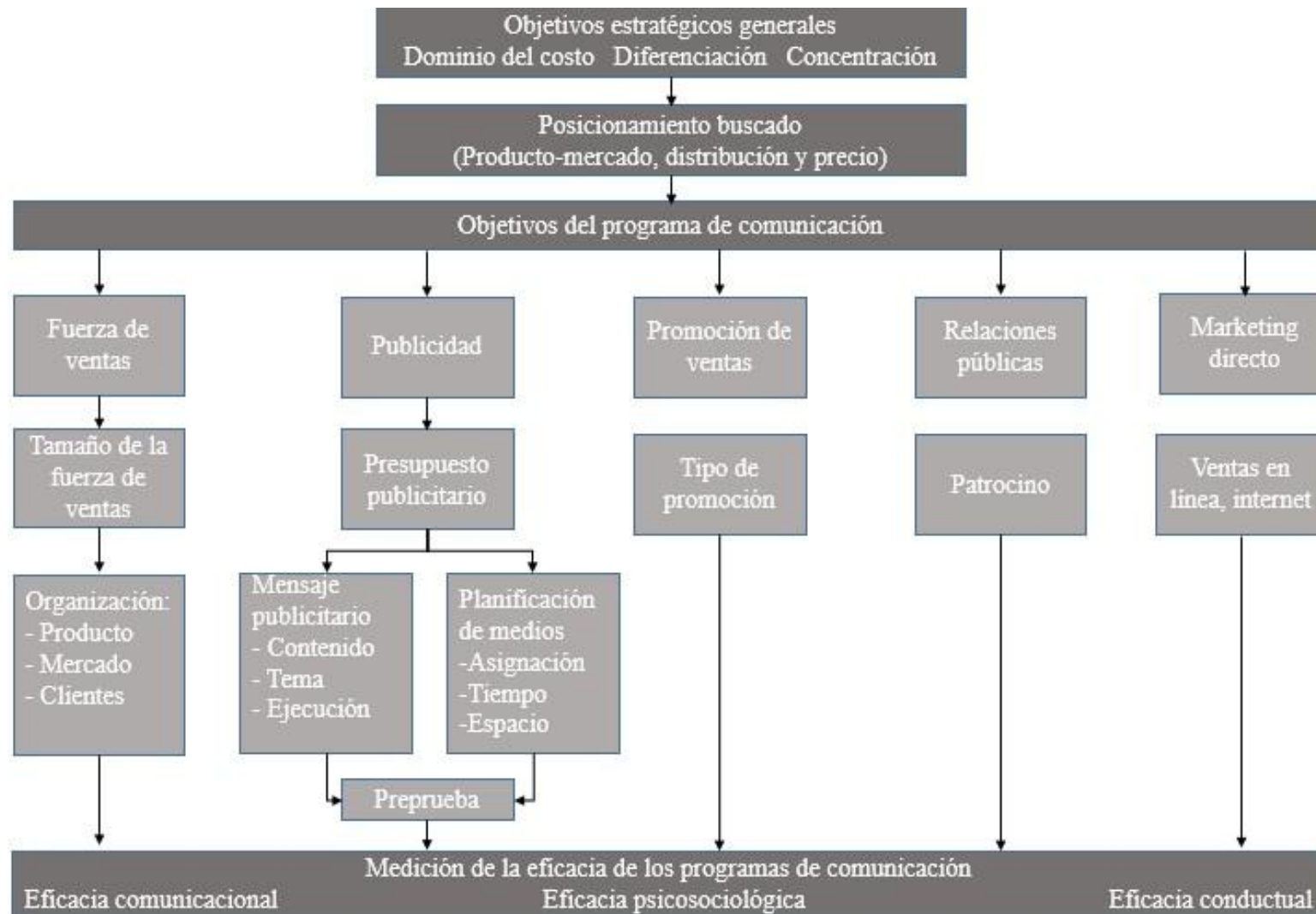


Figura 113: Decisiones estratégicas de comunicación

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, P441)

La mezcla de comunicación de marketing se refiere a todas las señales o mensajes emitidos por la empresa a un público diverso, esto es, a los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y autoridades públicas y a su propio personal. Las cuatro herramientas principales de comunicación, denominada “mezcla de comunicación”, son: la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción y las relaciones públicas. Cada una de estas herramientas tiene sus propias características: (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

- La publicidad es una forma unilateral y pagada de comunicación masiva impersonal, diseñada para crear una actitud favorable hacia el producto publicitado y que proviene de un emisor claramente identificado.
- La promoción incluye todos los incentivos de corto plazo, generalmente se organiza sobre bases temporales y/o locales, y se diseña para estimular la compra inmediata y movilizar las ventas más rápidamente de lo que ocurría sin ella.
- La fuerza de ventas tiene como objetivo organizar un diálogo verbal con los clientes potenciales y actuales, y emitir un mensaje adecuado al objetivo de corto plazo de cerrar una venta. Su función es también reunir información para la empresa.
- Las relaciones públicas incluyen una variedad de acciones cuyo objetivo es establecer una imagen corporativa positiva y un clima de entendimiento y confianza mutua entre la empresa y sus diferentes públicos. Aquí, el objetivo de comunicación es, más que vender, obtener el apoyo de la opinión pública.
- La publicidad directa. A estas herramientas tradicionales de comunicación debe sumarse el correo el correo electrónico, la venta por catálogos, las ferias y exhibiciones, la venta telefónica (o telemarketing), etcétera. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 440)

3.6.4.1 Estrategias de promoción aplicadas a DEFACTO CONSULT Cía. Ltda.

Las estrategias de promoción a ser aplicadas por la empresa “Defacto Consulting”, se resumen en la siguiente matriz, en donde se indica el

desglose de las mismas para posterior a ello indicar de cada estrategia las tácticas ah ser utilizadas, los responsables, el tiempo que llevara en ejecutarlas, el indicador de cumplimiento y un tema informativo sobre el costo de cada una para luego ser interpretado en el siguiente capítulo acerca del análisis financiero.

Ponderación general	Objetivos Macro (2015)				Ponderación individual
25%	<i>Promoción</i>	1	1.1	Crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación	8,34%
			1.2	Crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación	8,33%
			1.3	Crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación	8,33%

Figura 114: Estrategias de promoción aplicadas a la empresa

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

3.6.4.1.1 Desglose de la estrategia 1 sobre la promoción (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 58: Estrategia de promoción – Crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre la promoción				
Crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
1.1a	Definición sobre las decisiones de la comunicación publicitaria.	Gerencia Comercial	1 mes	Plan estratégico
		Gerencia Técnica		Estrategia de comunicación
		Gerencia Administrativa Financiera		Imagen de marca
1.1b	Descripción de categorías de información en la publicidad.	Gerencia General	2 meses	Mensaje publicitario
		Gerencia Comercial		Diseño de la información publicitaria
		Gerencia Técnica		Oportunidades a un costo mínimo
1.1c	Análisis enfocado al marketing de contenidos.	Gerencia Comercial	1 mes	Nuevas reglas para la era del Contenido
		Gerencia Técnica		Información de mayor impacto
1.1d	Selección del medio publicitario para la empresa.	Gerencia General	3 meses	Seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos por los medios publicitarios implementados
		Gerencia Comercial		
		Gerencia Técnica		
1.1e	Decisión del presupuesto publicitario generando rentabilidad económica-financiera	Gerencia General	3 meses	Modelo de porcentaje de ventas
		Gerencia Comercial		Costos de las actividades
		Gerencia Técnica		Cuota de mercado
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 1. Crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación.

La empresa Defacto Consulting tiene como objetivo crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación, entendiéndose que la publicidad tendrá como iniciativa la utilización de mensajes informativos a través de medios de comunicación con el fin de poner conocimiento de los consumidores sobre la existencia de los servicios ofrecidos por la empresa, características, aplicaciones, y su uso como acto social cargado de beneficios.

Las comunicaciones de marketing consisten en transmitir y compartir sentido entre individuos, o entre organizaciones e individuos, en un contexto de marketing. En éste, las comunicaciones integradas son un planteamiento de largo plazo con que se busca influir en los clientes mediante la aplicación estratégica y coordinada de los elementos publicitarios que dispone el marketing. En ellas se empieza con un cliente y se desarrolla un programa estratégico de comunicaciones persuasivas en que se consideran todos los contactos que tendrá el cliente en una relación de marketing. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002).

De los elementos tradicionales de la mezcla promocional, la primera estrategia para la empresa Defacto Consulting está relacionada con la publicidad, entendiéndose que es un componente clave de la promoción y suele ser uno de los elementos más visibles de la

comunicación integrada de marketing. Se considera una comunicación impersonal pagada que se transmite a través de medios masivos. Como la publicidad es muy flexible, se emplea para llegar a un auditorio meta sumamente grande o se concentra en un segmento de mercado pequeño definido con precisión.

Lo importante al destinar un presupuesto para la generación de estrategias de publicidad para la empresa no es la cantidad que uno gaste, sino cómo lo gaste. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002)

Tácticas

Las decisiones de la comunicación publicitaria abordan el concepto de publicidad como medio de comunicación por el cual una empresa puede enviar un mensaje a los compradores potenciales con los que no está en contacto directo. Cuando una empresa recurre a la publicidad, sigue una estrategia de comunicación de aspiración. Su objetivo principal es crear una imagen de marca y capital de marca, y asegurar la cooperación de los distribuidores. Así como la fuerza de venta es la mejor herramienta en una estrategia de presión, la publicidad es la mejor herramienta en una estrategia de aspiración. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

- La función de la publicidad, para la empresa, es producir conocimiento para los clientes y generar interés entre ellos con el objetivo de crear demanda para sus servicios.

- A los consumidores, la publicidad les permite aprender sobre las características distintivas declaradas por el fabricante. La publicidad también los ayuda a ahorrar tiempo personal, ya que la información les llega en forma directa sin tener que ir en su búsqueda.

La cantidad de información que contiene una publicidad es un tema de importancia social y la función informativa de la publicidad da cierta legitimidad en una economía de mercado. La empresa Defacto Consulting utilizara las siguientes categorías establecidas en la siguiente figura.



Figura 115: Categorías de información en la publicidad

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 452)

Dado que la publicidad es una fuente de información dominada por el productor, no tiene el mismo valor que otras fuentes de información a los ojos del consumidor. Es, de hecho, una interpelación de ventas, que genera información diseñada para puntualizar los aspectos positivos del producto. Sin embargo, en lo que respecta al consumidor, la utilidad de este tipo de información es doble: (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, págs. 452-453)

- Por un lado, el consumidor puede conocer las cualidades distintivas de las que habla el productor y ver si lo que el producto “promete” corresponde con lo que el busca.
- Por otro lado, lo ayuda a ahorrar tiempo personal, dado que la información le llega sin que tenga que salir a buscarla. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 453)

Lepage (1982) subraya el hecho de que el punto importante para los consumidores es que la eficiencia del mensaje publicitario que intenta alcanzarlos debe ser mayor de lo que les hubiera costado recolectar esa información por otros medios.

Marketing de contenidos. ¿Menos es más?

Los expertos en marketing de contenidos han dado la señal de alarma. El exceso de información desborda a los altos ejecutivos empresariales, que reaccionan consultando más contenidos, sí, pero de menos fuentes y escuchando solo a las marcas que encabezan el liderazgo de opinión.

Esta es la principal conclusión del estudio “Pensamientos Disruptivos sobre el Liderazgo: Nuevas Reglas para la Era del Contenido”, realizado por The Economist Group en colaboración con Hill-Knowlton y que investiga la relevancia del marketing de contenidos en una época de abrumador exceso de información.

El estudio, que se ha basado en una encuesta entre más de 1.600 ejecutivos que siguen contenidos sobre liderazgo de opinión en todo el mundo, señala que los altos ejecutivos se encuentran sobrepasados por el contenido, pero siguen buscando nuevas

ideas y formas de pensar que resulten creíbles, innovadoras y basadas en hechos. Por eso, los profesionales del marketing de contenidos que quieran formar parte de esa selección deben invertir la tendencia de ‘cuanto más, mejor’ y empezar a producir menos cantidad de información, pero de mayor impacto.

Entre otros hallazgos destacables, los responsables del informe señalan los siguientes:

- Tres de cada cinco ejecutivos se sienten confusos o incómodos algunas veces por el volumen de contenido con el que tratan, y más de la mitad señala que el nivel de “intrusismo” ha aumentado.
- Aun así, los expertos en marketing continúan produciendo contenido: el 80% planea aumentar la cantidad de contenido sobre liderazgo de opinión en los próximos 12 meses.
- Sin embargo, el 75% se ha vuelto más selectivo con respecto a los contenidos sobre liderazgo de opinión que consume y el 80% alega como motivo el volumen de dicho contenido.
- El 33% de los ejecutivos consume información relativa al liderazgo de opinión a diario y el 20% ha incrementado su consumo “considerablemente” en los últimos 12 meses.
- Tras consumir contenidos de calidad sobre liderazgo de opinión, siete de cada diez vuelven a recurrir a la misma fuente; el 76% ve influenciada sus decisiones de compra, el 67% estaría dispuesto a promocionar la marca y el 83% se ve influenciado en la elección de posibles socios comerciales.

Los expertos del marketing consideran el liderazgo de opinión como una estrategia flexible que puede contribuir a una amplia variedad de objetivos: diferenciación (47%), reconocimiento de una empresa o individuo (42%), mejora del reconocimiento de marca (34%), aumento de ingresos (27%), allanamiento del camino antes de un cambio de dirección o entrada en un nuevo mercado (20%), y apoyo a la agenda de asuntos públicos (17%). No obstante, tan sólo el 8,8% emplea actualmente estrategias vinculadas al liderazgo de opinión para hacer campaña sobre cuestiones sociales.

El liderazgo de opinión es la práctica de influir sobre una comunidad de interés mediante el desarrollo de información, análisis y conclusiones que ayuden al público a comprender mejor el mundo y planificar para el futuro. Puede comunicarse mediante cualquier medio y puede ayudar a las empresas a mejorar el conocimiento, cambiar la percepción y aumentar el status de su marca.” (IPMARK, 2016)

En los últimos años, Internet y todo lo relacionado con la red han sufrido una explosión. Con la aparición de multitud de webs y blogs han aumentado las fuentes de información, de la misma forma que han crecido los contenidos y el acceso a la información. Las empresas han demostrado que la mejor forma de llegar al cliente y al público objetivo es ofreciendo contenido de calidad y con información contrastada. Pero también han observado que no toda vale y que para poder ofrecer contenidos de calidad hay que realizar una investigación y una buena estrategia de marketing de contenidos. Pero ¿cuáles son las claves para una buena estrategia de contenidos?

El content marketing o el marketing de contenidos es una estrategia de marketing que consiste en crear contenido relevante y de calidad para poder atraer al público objetivo. Esta estrategia se basa en la creencia de que los clientes recompensarán los contenidos de calidad con la lealtad a la marca. Además, producir contenidos de calidad es una de las principales estrategias de posicionamiento en buscadores. El marketing de contenidos también nos sirve para generar confianza y credibilidad en nuestra marca. (PuroMarketing, 2016)

Las modalidades de publicidad tienen como objetivo para la empresa Defacto Consulting promover toda clase de servicios, ideas, temas, personas y cualquier cosa que el departamento comercial y el departamento técnico deseen comunicar, tal como se describe en la siguiente figura.

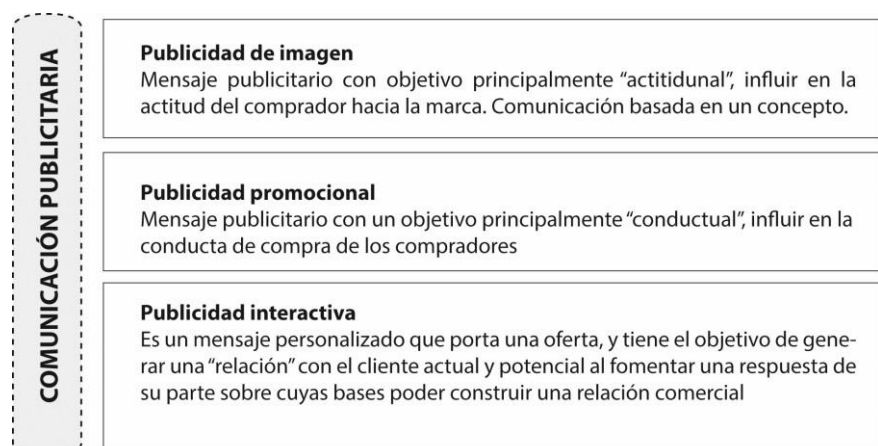


Figura 116: Diferentes formas de comunicación publicitaria

Fuente: (Dirección de Marketing, 2008, pág. 453)

Medios publicitarios

Para poder establecer los medios publicitarios acorde a los objetivos de la empresa Defacto Consulting y habiendo conocido las decisiones de la comunicación publicitaria, las categorías de información en la publicidad, y sobre el marketing de contenidos, se analizara sobre la mejor oportunidad de marketing en este 2015, para en base a ello tener la idea clara de que medios son los que generaran rentabilidad al tener aceptación de los servicios ofrecidos a los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Varias consultoras a nivel nacional e internacional, han publicado estudios interesantes y varían, aunque poco, entre empresas y agencias, o entre B2B y B2C en donde los marketeros afirman que la oportunidad más grande de la industria en este 2015 tiene que ver con la experiencia del cliente, el marketing en dispositivos móviles, y que lo más interesante estará en el Content. (CirculoMarketing, 2015)



Figura 117: Oportunidades en marketing

Fuente: (Circulo marketing, s.f.)

En B2B el Content es el rey, ya que el 24% de los marketers cree que será una gran oportunidad para este año 2016. ¿Por qué ese cambio de tendencia entre B2B y B2C? Se cree que se debe al tipo de evolución en el proceso de compra. Un cliente corporativo requiere de más inversión de tiempo para poder madurar. Sin embargo no es lo mismo oportunidades que prioridades. Aunque las tácticas cambien, los objetivos siguen siendo más o menos los mismos que desde que se inventó la publicidad. (CirculoMarketing, 2015)

Publicidad en redes sociales

“Las redes sociales son la forma en que las marcas modernas se conectan con los consumidores, ofrecer valor, y construyen relaciones duraderas. Alrededor del 85% de todos los negocios están en estas plataformas sociales de una manera u otra.

Ahora bien, si nos interesa saber si los negocios están obteniendo resultados en “social media”, el número descende para las empresas que utilizan este medio a corto plazo y cómo un canal de venta directa.

Por el contrario las empresas exitosas en redes sociales son las que planifican a mediano y largo plazo y utilizan este canal como una canal social antes que de venta directa. Construir una comunidad en un medio social, depende en gran medida de su estrategia de marketing, de allí la importancia de tener un plan de marketing para redes sociales.” (Marketing en Redes Sociales, 2014)

Ventajas de las redes sociales

- Un medio dónde concentra millones de usuarios
- Entender sus clientes a través de la investigación y el monitoreo de los medios sociales

- Administrar su reputación de marca
- Generar confianza y humanizar su marca
- Generar nuevos compradores
- Utilizar las redes sociales como servicio de atención al cliente
- Ampliar el alcance y la influencia
- Desarrollar relaciones duraderas con sus mayores fans (Engagement)
- Alta presencia a bajo costo

Un error de muchas empresas es querer participar en todas. Y lo primero que se debe hacer es analizar porque y para que estar en determinada red social y preguntarse, ¿están ahí mis clientes? Luego de estas preguntas y un análisis fiel de la realidad offline y online, trazar un plan de marketing para medios sociales.

Por último otro aspecto fundamental del éxito en social media es crear contenido relevante para el usuario, para diferenciarnos de la competencia, generar confianza y conseguir que la comunidad que interactúen con dicho contenido, compartiéndolo con sus contactos y amigos, convirtiéndose en amplificadores de nuestra marca. (Marketing en Redes Sociales, 2014)

La empresa Defacto Consulting se basara en tres tipos de estrategias para generar publicidad en redes sociales:

- Marketing digital
- Social media marketing
- Diseño web y web móvil



Figura 118: Redes sociales para pymes

Fuente: (Marketing en redes sociales, s.f.)

El Marketing Digital es la forma de Marketing basada en el uso de los medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas que provoquen una reacción en el consumidor. (Marketing en Redes Sociales, 2014)

Con relación al marketing digital la empresa Defacto Consulting creara un plan de estrategia de marketing online, basado en el Inbound Marketing o marketing de entrada que consiste en aplicar técnicas de SEO, blogs, marketing de contenidos, redes sociales, la creación y la implementación de campañas, medición y revisión analítica, sus interacciones, y mucho más. La clave del éxito es que todos los componentes de su plan de marketing estén enfocados en la misma dirección en los momentos adecuados para ser más eficaz.



Figura 119: Marketing digital de la empresa

Fuente: (Marketing en redes sociales, s.f.)

En cuanto al marketing en redes sociales la empresa Defacto Consulting trabajara con: Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Inquiring, Snapchat, e Inforografias on line.



Figura 120: Lista de redes más utilizadas

Fuente: (webempresa, s.f.)



Figura 121: Facebook de la empresa

Fuente: (webempresa, s.f.)

Una nueva oportunidad para las empresas es Snapchat. Esta red social se potencia como un canal de posicionamiento y comunicación directa. Las redes sociales no solamente son canales de comunicación para crear comunidades. Las empresas también las hacen parte de las estrategias de posicionamiento y exhibición de marcas. Snapchat, es una nueva plataforma que envía mensajes, fotos o videos que desaparecen en 10 segundos y se muestra como una oportunidad para que las corporaciones sean parte de esta comunidad.

En Ecuador, las empresas aún no tienen presencia en la plataforma, sin embargo sus beneficios, permitirán una comunicación más directa con los usuarios indica Gabriela Barrera, estratega de contenidos en Céntrico Digital. Snapchat al ser una red privada, permite crear una interacción ‘face to face’ entre la marca y el consumidor a través de videos o fotos, lo que ayuda a minimizar el impacto negativo de la viralización, de ser el caso, explica Barrera. Según el portal Comscore, a nivel mundial existen 25,3 millones de usuarios de Snapchat.

Para María Castrillón, experta en Marketing, el principal reto para que las marcas direccionen su contenido a Snapchat es la creatividad en la estructura de los mensajes que podrían enviarse a los posibles seguidores: “hacer un story telling en 10 segundos sería más efectivo que las campañas tradicionales”. Para Ximena Ferro, coordinadora de la carrera de publicidad en la Universidad San Francisco en Quito, el posicionamiento de las marcas a través de Snapchat, por ahora funcionaría con la vinculación hacia otras redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram.

Lo importante de exhibir la marca en Snapchat es la periodicidad del mensaje (máximo cada tres días) y la creatividad en el contenido transmedia, que involucra video, texto e interacción.” (SNAPCHAT, 2015)

Al hablar sobre el diseño web y web móvil, la empresa Defacto Consulting genera como estrategia el diseño de su responsive Web o blog de la empresa sobre WordPress que es, a nuestro criterio y muchos expertos de todo el mundo cómo la mejor plataforma para la el manejo y gestión de contenidos. Por la arquitectura de su código es de fácil optimización y posicionamiento en los buscadores. El Responsive (Sencible) hará que el sitio web pueda ser visualizado desde cualquier dispositivo.



Figura 122: Diseño web de la empresa

Fuente: (Marketing en redes sociales, s.f.)

Los sitios web para móviles están diseñados para la pantalla pequeña y tienen en cuenta las necesidades de los usuarios de estos dispositivos. Un sitio para móviles puede ayudar a la empresa Defacto Consulting a ponerse en contacto con los clientes y a generar conversiones.



Figura 123: Web móvil de la empresa

Fuente: (Marketing en redes sociales, s.f.)

Publicidad en revistas

Las revistas son el medio gráfico de mayor calidad desde el punto de vista técnico, están en el tercer lugar en el ranking publicitario por volumen de negocio. Revistas más modernas contienen de todo, desde clasificados para mostrar anuncios a publrreportajes. Cada tipo de anuncio es importante, debido a que las revistas suelen generar la mayoría de sus ganancias de la publicidad, no de suscripciones.

Ventajas

Coinciden con los diarios en la posibilidad de relectura y en el tiempo de recepción, que también es decidido por el lector, aunque no son sus únicas ventajas.

- Mayor calidad de impresión
- Flexibilidad en las acciones publicitarias
- Buena segmentación del público
- Menor rechazo publicitario. (Mundo Negocios, 2013)

Se propone para la empresa Defacto Consulting generar estrategias de publicidad en revistas mediante roba páginas, insigth de marketing, tomando en cuentas los criterios de revista. Las opciones para aplicar este tipo de publicidad son: Revista Negocios, Revista Ekos, Revista Líderes; y Revista de Marketing.

Adicional se propone realizar convenios con la Cámara de Comercio Quito, para suscribirnos como parte de la publicidad entregada a empresas grandes, medianas y pequeñas, con un costo de inscripción de \$112 y un valor de afiliación mensual de \$38,50. Este convenio también se puede realizar ConQuito.



Figura 124: Publicidad mediante revista - Defacto

Fuente: (Magazine mock-ap, s.f.)

Determinación del presupuesto publicitario

Resulta difícil establecer el presupuesto publicitario – cantidad total de dinero que un mercadólogo asigna a la promoción publicitaria durante cierto periodo -, pues los efectos de la publicidad son muy difíciles de medir. Hay muchos factores que determinan la decisión que toma una organización en materia de presupuesto publicitario, entre los que se encuentran tamaño geográfico del mercado, distribución de los clientes, clases de servicios que se promueven, volumen de ventas relacionado con las ventas de la competencia y tendencias históricas en el presupuesto publicitario de la empresa. Por lo general, para los servicios de negocio a negocio dicho presupuesto es reducido en relación con las ventas de los servicios. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 165)

El modelo de objetivos y tareas realizado por la empresa Defacto Consulting exige que el estratega de marketing establezca lo que debe realizarse en una campaña y busca enumerar las tareas necesarias para lograr tales objetivos. El costo de las tareas se calcula y emplea para calcular el presupuesto total. Desde luego que este modelo plantea problemas importantes, incluido el hecho de que, aun con un buen plan de marketing, resulta difícil precisar el grado de esfuerzo necesario para obtener ciertos objetivos.

El modelo a utilizarse para la determinación del presupuesto publicitario por parte de la empresa Defacto Consulting es el modelo de porcentaje de ventas, es sencillo y se basa en lo que la compañía y el promedio de la industria gastan tradicionalmente en publicidad. Debe reconocerse que una reducción en la publicidad durante un periodo de disminución de ventas tal vez haga que siga decreciendo

las ventas. Si bien este modelo no es específico o lógico, al parecer funciona en el caso de muchas empresas y es muy fácil de instrumentar.

3.6.4.1.2 Desglose de la estrategia 2 sobre la promoción (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 59: Estrategia de promoción – Crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre la promoción				
Crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
2.1a	Definición sobre las decisiones de la comunicación publicitaria directa	Gerencia Comercial	1 mes	Plan estratégico
		Gerencia Técnica		Estrategia de comunicación
		Gerencia Administrativa Financiera		Imagen de marca
2.1b	Descripción de categorías de información en la publicidad directa.	Gerencia General	2 meses	Mensaje publicitario
		Gerencia Comercial		Diseño de la información publicitaria
		Gerencia Técnica		Oportunidades a un costo mínimo
2.1c	Análisis enfocado al marketing de contenidos.	Gerencia Comercial	1 mes	Nuevas reglas para la era del Contenido
		Gerencia Técnica		Información de mayor impacto
2.1d	Selección de la herramienta de publicidad directa	Gerencia General	3 meses	Seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos por los medios publicitarios implementados
		Gerencia Comercial		
		Gerencia Técnica		
2.1e	Decisión del presupuesto publicitario generando rentabilidad económica-financiera	Gerencia General	3 meses	Modelo de porcentaje de ventas
		Gerencia Comercial		Costos de las actividades
		Gerencia Técnica		Cuota de mercado
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 2. Crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación.

La definición de publicidad directa viene a decir que la publicidad directa es toda aquella que busca unos resultados directos, rápidos, incitando al público a consumir o a tener el deseo de ello. Por tanto la publicidad directa busca, como las empresas de publicidad directa, resultados rápidos y a corto plazo, lo que implica un mayor grado de exigencia por parte de los clientes. Es una publicidad en busca de resultados como pocas otras.

La publicidad directa tiene diferentes aplicaciones como es el mailing o publicidad enviada por correo postal, el buzoneo, la entrega o reparto de folletos o volantes de publicidad, el emailing, el reparto en mano de folletos publicitarios, el parabriseado o perching en coches o motos, el poming o folleto colocado en el pomo del domicilio del cliente, el reparto cupones descuento o vales descuento, la venta por correo, etc. (SOCIALETIC, s.f.)

Las acciones de publicidad directa son las que más fácilmente ofrecen una forma de medición y cuantificación de los resultados si hablamos de publicidad off line o fuera de internet. Ello es debido a que muchas de las piezas de publicidad directa requieren de un “retroceso”. Es decir, por ejemplo un folleto publicitario con una oferta, una promoción 2×1, un descuento, para que el cliente lo entregue y opte a la oferta. (SOCIALETIC, s.f.)

Con ello conseguimos saber qué redención ha tenido una acción publicitaria y, si cabe, podemos incluso utilizar nuevamente el folleto publicitario o reciclarlo siendo los folletos publicitarios impresos y los de prensa y revistas la única publicidad reciclable (cosa que no sucede con la online puesto que el gasto energético no es reciclable). (SOCIALETIC, s.f.).

Tácticas

Para crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación para la empresa Defacto Consulting se tomara en cuenta varias tácticas detalladas dentro de la primera estrategia de promoción, entre esas tácticas tenemos: la definición sobre las decisiones de comunicación publicitaria, la descripción de categorías de información en la publicidad y el análisis enfocado al marketing de contenidos.

Ahora, bien en cuanto a las herramientas de publicidad directa para la empresa Defacto Consulting tenemos:

- **Enviar emails.** El email marketing puede ser una excelente herramienta para hacer ventas directas, pero también puede ser una gran pérdida de tiempo. Primero, se debe saber lo que no se debe hacer: Vender por email no se trata de usar un programa automático de envío de emails ni de mandar correos HTML genéricos. Tampoco se trata de hacer largas propuestas de ventas con ligas relacionadas. Y mucho menos se trata de usar el método de Spam.

La venta directa vía email debe ser realizada por un equipo de gente real. Claramente se puede usar servicios profesionales de c o software especializados para enviar grandes cantidades

de mails. Pero, en ninguna circunstancia, debe haber huellas de características de spam. (Costigan, 2013)

Por ejemplo, los correos deben tener un par de párrafos a lo mucho. También deben ser personalizados, incluir sólo texto y tener un llamado a interactuar con la empresa. Muchos vendedores cometen el error de pedirles a los consumidores potenciales que “se casen con ellos” desde la primera interacción. Se debe demostrar que buscamos entregar valor a su vida o al negocio. En cuanto a la búsqueda de contactos se puede aprovechar las redes sociales como LinkedIn. (Costigan, 2013)

- **Regalar un servicio.** Se puede tomar como estrategia el vender por un periodo gratuito de evaluación parte de un servicio que cerrar un contrato a largo plazo. Dar a los clientes acceso a los servicios sin costo alguno y usar la oportunidad de solicitar su retroalimentación. Al hacer crowdsourcing de ideas para un servicio, hacer apuestas más sólidas para saber cuándo es el momento de cobrar, de hacer marketing o cómo mejorar la oferta que pretende la organización.

A la gente le gusta los servicios sin compromisos; lo que se pierde en conversiones, se puede ganar en volumen. Para un coach de negocios, se puede regalar sesiones complementarias. (Costigan, 2013)

- **Ferias.** Con el fin de aprovechar los beneficios al ser parte de empresas que promueven el desarrollo comercial de un negocio en el mercado, podemos informar acerca de los servicios de la empresa en ferias y exposiciones realizadas por la CAPEIPI y la Cámara de Comercio de Quito e incluso de Ambato. Dentro de esta misma estrategia podemos utilizar la venta de servicios por catálogo para los afiliados e incluso ser parte de las muchas capacitaciones gratis realizadas por estos dos entes.



Figura 125: Publicidad directa

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Como toda forma publicitaria, la publicidad directa, como lo dice el concepto, se encarga de un medio "exclusivo" para los clientes en potencia de la empresa, llegar y hacer sentir a el posible consumidor importante en la vida de la empresa, es por eso que su principal técnica es emplear formatos personalizados para dar ese toque de importancia. (Avila, 2010)

La publicidad directa tiene un bajo coste por impacto y los presupuestos son aptos para cualquier tipo de anunciante. Ello no quiere decir que no precise de creatividades atractivas, buenas planificaciones de marketing y servicios profesionales de publicidad directa; lo que muchas veces no sucede. (SOCIALETIC, s.f.)

3.6.4.1.3 Desglose de la estrategia 3 sobre la promoción (tácticas, responsables, tiempo de ejecución e indicadores de cumplimiento)

Tabla 60: Estrategia de promoción – Crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación

Defacto Consulting - Desglose de la estrategia 1 sobre la promoción				
Crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación				
Cód.	Tácticas	Responsables	Tiempo de ejecución	Indicador de cumplimiento
3.1a	Análisis de las decisiones sobre promociones de venta	Gerencia Comercial	1 mes	Efectividad de la publicidad
		Gerencia Técnica		Frecuencia de competidores
		Gerencia Administrativa Financiera		Fuerza de ventas
3.1b	Definir los objetivos de las promociones	Gerencia General	2 meses	Promociones al consumidor
		Gerencia Comercial		Promociones comerciales
		Gerencia Técnica		Promociones de la fuerza de ventas
3.1c	Análisis enfocado al marketing de contenidos.	Gerencia Comercial	1 mes	Nuevas reglas para la era del Contenido
		Gerencia Técnica		Información de mayor impacto
3.1d	Selección de las diferentes herramientas promocionales	Gerencia General	3 meses	Seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos por los medios publicitarios implementados
		Gerencia Comercial		
		Gerencia Técnica		
3.1e	Decisión del presupuesto publicitario generando rentabilidad económica-financiera	Gerencia General	3 meses	Modelo de porcentaje de ventas
		Gerencia Comercial		Costos de las actividades
		Gerencia Técnica		Cuota de mercado
		Gerencia Administrativa Financiera		Evaluadores financieros

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Descripción de la estrategia 3. Crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación.

Las promociones incluyen todas las herramientas de incentivo, que frecuentemente de manera local y no permanente utiliza complementar y reforzar la publicidad y la acción de la fuerza de ventas, y para estimular una compra de un bien o servicio más amplia o rápida. Las promociones son parte de la estrategia de marketing general, tal como sugiere la siguiente definición. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 457)

La promoción es un proceso que combina un conjunto de herramientas y técnicas de comunicación, implementadas dentro del marco del plan de marketing que la empresa diseña con el objetivo de inducir entre los grupos objetivos, en el corto o el largo plazo, la adopción o la modificación de un comportamiento de consumo o de compra. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 457)

Durante la última década, la promoción ha ganado importancia y los gastos en promoción aumentan cada año como un porcentaje del presupuesto total de comunicación o de promoción. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

“Los gastos en promociones y en marketing directo aumentaron en el mundo considerablemente en los últimos años. En porcentaje del total de gastos en comunicación de marketing, las promociones aumentaron 17,2% y el marketing directo 16,8%. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 457)

Tácticas

Los factores tanto internos como externos que contribuirán al rápido crecimiento de las promociones de la empresa Defacto Consulting son:

- Los consumidores, frente a una pérdida de su poder de compra, son más sensibles al precio y reaccionan de manera positiva a las actividades promocionales.
- La competencia se intensifica y los competidores utilizan las promociones con mayor frecuencia.
- La efectividad de la publicidad masiva ha disminuido debido al aumento de los costos, de la concentración de los medios y la similitud entre las marcas competidoras.
- Las empresas, enfrentadas a la desaceleración de las ventas, están más preocupadas por los resultados a corto plazo.
- Cualquier promoción es, en verdad, una reducción de precio disfrazada, pero limitada en tiempo y alcance. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

“Esta flexibilidad es ampliamente enaltecida por la gente de marketing. A estos factores debe agregarse el desarrollo del

marketing directo, que, por su naturaleza, tiene con frecuencia un contenido promocional.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 458)

Hay que tomar en cuenta que los objetivos de las promociones para la empresa Defacto Consulting varían con el tipo de promoción; “es una práctica frecuente realizar una distinción de acuerdo con el emisor de la promoción (el fabricante o el distribuidor), y de acuerdo con el objetivo (el consumidor, el distribuidor, la fuerza de venta).” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Para crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación para la empresa Defacto Consulting se tomara en cuenta varias tácticas detalladas dentro de la primera estrategia de promoción, entre esas tácticas tenemos: la descripción de categorías de información y el análisis enfocado al marketing de contenidos.

Ahora, bien en cuanto a las herramientas de promoción para la empresa Defacto Consulting tenemos:

- Ofrecer algún servicio de la empresa por menos dinero o generar ventaja del mismo como parte de un servicio general. (Paquetes promocionales o descuentos).
- Charlas gratuitas como parte de reforzar algún tema dentro de un servicio general de la empresa contratado por el cliente.

- Desayunos gratis como tema de información acerca de los servicios de la empresa. “Un café para hablar de” / Taller.
- Recompensas para los clientes. Recompensas en efectivo o de otro tipo por el uso regular de los servicios de alguna compañía. Así mismo un incentivo por parte de la empresa al referirnos a un cliente o una compañía.
- Instrumentos de promoción de consumo. Al contar con una página informativa de la empresa dentro de una red social se puede realizar algún tipo de concurso con temas relacionados a la consultoría (tendencias) para descuentos en los servicios ofrecidos.



Figura 126: Herramientas de promoción

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Para determinar el presupuesto de las estrategias de promoción de la empresa se lo realizara mediante el método de objetivo y tarea, en él, los mercadólogos calcularán sus presupuestos promocionales.

- Definiendo objetivos específicos.
- Definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- Calculando los costos que implica realizar estas tareas.
- La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

El método de objetivo y tarea obliga a que la administración especifique que supuestos sobre la relación entre el capital que se gasta y los resultados de la promoción. Pero es también el método más difícil de utilizar. En efecto, a menudo resulta difícil definir qué tareas específicas servirán para alcanzar objetivos determinados. Con el método de objetivo y tarea, la compañía establece un presupuesto basado en lo que quiere lograr con la promoción. (Agudelo, 2011)

4 IMPACTO FINANCIERO

4.1 INTRODUCCIÓN

El impacto financiero es la definición de un modelo probado y garantizado por Walker Global Network, líder mundial en Customer Intelligence and Experience, que proporciona el conocimiento en torno a cómo las percepciones de los clientes sobre los productos y servicios de una empresa determinan el desempeño financiero de la compañía. (Impacto Financiero, s.f.)

El impacto financiero para la empresa Defacto Consult constituye la técnica matemática-financiera y analítica, a través de la cual se determinaran los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión en base a lo que se determinó en el capítulo anterior sobre las estrategias de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Así mismo este análisis pretende generar resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión en base a los resultados obtenidos del año 2015 en función de las ventas por cada uno de los servicios que la empresa cuenta actualmente. (Gutierrez, 2009)

Al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.” (Gutierrez, 2009)

La interpretación de los datos financieros es vital e indispensable para cada una de las actividades que se realizan dentro de la organización a través de esta los administradores examinan el resultado de sus decisiones previas y se formulan nuevas posibilidades en cuanto a las futuras decisiones a tomar, cuáles serán aquellas de las que se espera el mejor desempeño para la empresa creando entonces las distintas políticas de uso de recursos. (Importancia del Análisis Financiero, 2012)

De acuerdo a la definición del impacto financiero se requiere de una intensa investigación la cual informe con exactitud el estado de cada uno sus componentes. El objetivo de la interpretación financiera es el de ayudar a los administradores de una empresa a determinar si las decisiones tomadas previamente fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones y decisiones de la organización. (Importancia del Análisis Financiero, 2012)

El estado financiero es un reflejo de los movimientos económicos que ha realizado la empresa durante cierto periodo, es un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para proporcionar las nuevas metas que competen a la empresa. Nos impulsa a tomar ciertas decisiones sobre aspectos básicos como: ¿dónde obtener más recursos? ¿En qué invertir?, ¿cuáles son los posibles beneficios de una u otra opción?, ¿Se deben reinvertir las utilidades? (Importancia del Análisis Financiero, 2012)

Gracias al impacto financiero podremos generar el respaldo suficiente para exponer que todo lo que se pretende con las estrategias planteadas luego del análisis actual de la empresa, tienen el sustento necesario en base a los resultados que se expondrán a lo largo de este capítulo.

Las cinco inteligencias financieras básicas

Para el desarrollo del impacto financiero que tendrá la empresa Defacto Consult con esta nueva propuesta, es importante tomar en cuenta las cinco inteligencias financieras básicas que se muestran a continuación en la siguiente figura. (Kiyosaki, 2014)

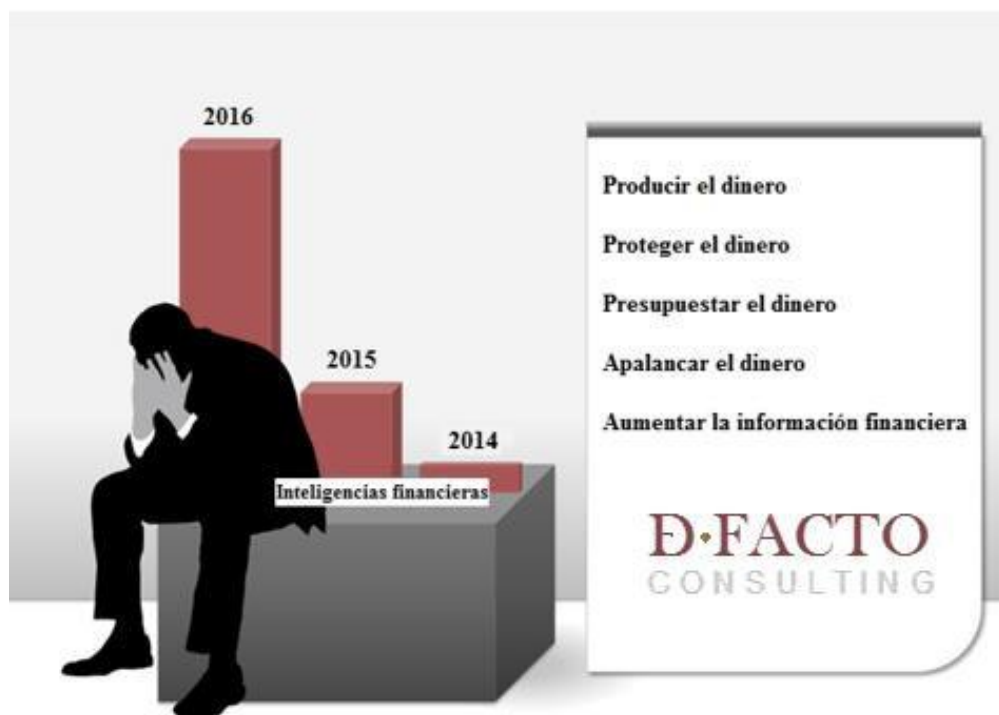


Figura 127: Inteligencias Financieras

Fuente: (Educación financiera, s.f.)

4.2 PRESUPUESTO DE MARKETING

El marketing es un área fundamental para el éxito de toda empresa, ya sea grande, mediana o pequeña. Sin marketing no habrá ventas y sin ellas el negocio se estanca y muere. Esto es algo que todo buen empresario y emprendedor maneja muy bien. Por lo que saben de la importancia de asignar un correcto presupuesto al área de mercadotecnia. (Marketing, 2011)

Una función importante del presupuesto de marketing es calcular la eficacia y la eficiencia de las actividades de marketing. Los mercadólogos cada vez asumen más responsabilidades sobre sus inversiones y deben ser capaces de justificar sus gastos ante la alta dirección. Como los costos de esta área ya son elevados de por sí y no paran de aumentar, los altos directivos están cansados de presenciar lo que consideran un “marketing derrochador” (productos nuevos que fallan, campañas publicitarias que languidecen, largas llamadas de ventas y costosas promociones incapaces de alterar el nivel de ventas). (Kotler & Keller, 2006)

El presupuesto de marketing puede ayudar a satisfacer esta creciente necesidad de valorar los efectos financieros de las decisiones de marketing. Existen dos enfoques complementarios para medir la productividad de marketing:

- Definir parámetros para valorar los efectos del marketing.
- Definir modelos de la mezcla de marketing para identificar relaciones causales y estudiar cómo influyen las acciones de marketing en los resultados finales.

Así mismo, se pueden utilizar determinadas herramientas financieras avanzadas para calcular los activos clave del marketing, como se detalla en la siguiente figura sobre el Marketing en acción: Amplitud de miras para evaluar los resultados de marketing para la empresa Defacto Consult.



Contribución financiera del Marketing según PETER DOYLE

Enfoque:

PRIMER ELEMENTO:

Conjunto de creencias sobre los objetivos de marketing.

Tarea fundamental:

Desarrollar estrategias que maximicen el valor de los accionistas.

SEGUNDO ELEMENTO:

Conjunto de principios para seleccionar estrategias y tomar decisiones de marketing que resulten congruentes con las creencias anteriores.

Tarea fundamental:

Calculos de la liquidez futura asociada con una estrategia para calcular el valor añadido para los accionistas.

TERCER ELEMENTO:

Conjunto de procesos que garantizan que el marketing desarrolla, selecciona y pone en práctica una estrategia consistente con estas creencias y principios.

Tarea fundamental:

Administración de los factores generadores de valor financiero, de marketing y organizativo de la empresa.

Los factores generadores de valor financiero están directamente relacionados con el incremento del volumen de ventas y la inversión.

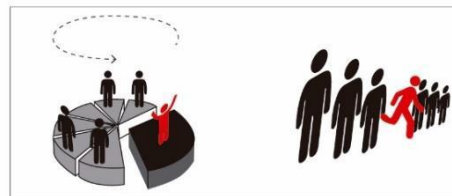
Los factores generadores de valor de marketing están relacionados con las fortalezas de las marcas, la lealtad de los clientes, las relaciones estratégicas, la selección de mercados y la ventaja diferencial.



Contribución financiera del Marketing según ROGER BEST

Enfoque:

Este enfoque se traduce en una gran concentración en torno a los clientes y a la competencia, y en un trabajo en equipo que se extiende por diferentes departamentos.



La única fuente de liquidez son los clientes, y que por tanto, la dirección de toda empresa orientada al mercado debe girar en torno a ellos.

EL CENTRO DE TODA EMPRESA = ORIENTACIÓN ORIENTADA AL MERCADO



Contribución financiera del Marketing según TIM AMBLER

Enfoque:

Plantea 5 preguntas claves para medir los resultados de las actividades de marketing.

1. Realizamos estudios rutinarios sobre el comportamiento de los clientes?
2. Se informa al consejo sobre las conclusiones de estos estudios en un formato integrado con parámetros financieros?
3. En estos informes, se comparan los resultados con los niveles previstos en el plan de negocio?
4. Se comparan con los niveles conseguidos por el competidor clave?
5. Se ajustan los resultados a corto plazo según los cambios de los activos de marketing?

Calculo e informe de resultados de marketing se pueden dividir:

1. Resultados a corto plazo

Reflejan las pérdidas y las ganancias según el volumen de ventas

2. Cambios en el brand equity.

Conocimiento de marca, participación de mercado, precio relativo, el número de quejas, la distribución y la disponibilidad de la marca.

PARÁMETROS DE MARKETING

Figura 128: Marketing en acción

Fuente: (Dirección de marketing, 2006, pág. 117)

Parámetros de marketing

“Los mercadólogos emplean diversas unidades de medida para evaluar los efectos de las acciones de marketing. Los parámetros de marketing son el conjunto de unidades de medida que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar los resultados de marketing. Resultan útiles tanto para los gerentes de marca, que los emplean a la hora de diseñar programas de marketing, como para la alta dirección, que recurren a ellos para decidir las asignaciones financieras. Los mercadólogos pueden justificar mejor el valor de las inversiones en marketing ante la alta dirección cuando son capaces de calcular en dinero la contribución de dicha actividad a los resultados de la empresa.” (Kotler & Keller, 2006, págs. 117-118)

Las empresas también pueden supervisar un amplio conjunto de parámetros internos.

La capacidad de la empresa para innovar está directamente relacionada con un importante conjunto de parámetros. Las empresas también utilizan procesos y sistemas organizacionales para asegurar de maximizar el valor de todos estos parámetros. Se puede elaborar un resumen de los parámetros de marketing internos y externos más relevantes en una especie de tablero de marketing para sintetizarlos e interpretarlos, nombrando encargados de control de la administración de marketing para que revisen los presupuestos y los gastos de marketing generados con el desarrollo de cada una de las estrategias para la empresa. (Kotler & Keller, 2006)

La siguiente fase consiste en calcular que proporción del presupuesto de marketing corresponde a cada uno de los canales considerados (estrategias de marketing mix) como parte del plan de marketing estratégico dirigido a la empresa Defacto Consult.

4.2.1 Presupuesto Producto

Tabla 61: Presupuesto Producto

DETALLE DEL PRESUPUESTO DE PRODUCTO		
ESTRATEGIA 1 Desarrollar líneas de servicio nuevas		
	DETALLE	INVERSION
	T 1.1a	\$ 55,20
	T 1.1b	\$ 473,58
	T 1.1c	\$ 137,00
	T 1.1d	\$ 303,01
	T 1.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 1.019,06
ESTRATEGIA 2 Rediseñar o realizar mejoras a los servicios existentes		
	DETALLE	INVERSION
	T 2.1a	\$ 55,20
	T 2.1b	\$ 100,03
	T 2.1c	\$ 134,00
	T 2.1d	\$ 191,40
	T 2.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 530,90
ESTRATEGIA 3 Crear una estrategia de marca o (branding)		
	DETALLE	INVERSION
	T 3.1a	\$ 250,50
	T 3.1b	\$ 162,11
	T 3.1c	\$ 118,20
	T 3.1d	\$ 320,00
	T 3.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 901,08
ESTRATEGIA 4 Reducir o eliminar aquellos servicios que no generan valor para la empresa		
	DETALLE	INVERSION
	T 3.1a	\$ 55,20
	T 3.1b	\$ 40,00
	T 3.1c	\$ 30,00
	T 3.1d	\$ 190,00
	T 3.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 365,47
TOTAL PRODUCTO		\$ 2.816,51

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

4.2.2 Presupuesto Precio

Tabla 62: Presupuesto Precio

DETALLE DEL PRESUPUESTO DE PRECIO		
ESTRATEGIA 1 Seleccionar los objetivos de la fijación de precios por parte de la empresa		
	DETALLE	INVERSION
	T 1.1a	\$ 50,10
	T 1.1b	\$ 60,20
	T 1.1c	\$ 70,11
	T 1.1d	\$ 101,20
	T 1.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 331,88
ESTRATEGIA 2 Estudiar las decisiones de precios según el entorno competitivo		
	DETALLE	INVERSION
	T 2.1a	\$ 50,60
	T 2.1b	\$ 188,45
	T 2.1c	\$ 50,10
	T 2.1d	\$ 226,67
	T 2.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 566,09
ESTRATEGIA 3 Seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente		
	DETALLE	INVERSION
	T 3.1a	\$ 133,00
	T 3.1b	\$ 337,77
	T 3.1c	\$ 378,66
	T 3.1d	\$ 80,00
	T 3.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 979,70
TOTAL PRECIO		\$ 1.877,67

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

4.2.3 Presupuesto Plaza

Tabla 63: Presupuesto Plaza

DETALLE DEL PRESUPUESTO DE PLAZA		
ESTRATEGIA 1 Generar decisiones de los canales de distribución		
	DETALLE	INVERSION
	T 1.1a	\$ 92,52
	T 1.1b	\$ 50,10
	T 1.1c	\$ 122,14
	T 1.1d	\$ 72,33
	T 1.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 387,36
ESTRATEGIA 2 Establecer estrategias de cobertura del mercado		
	DETALLE	INVERSION
	T 2.1a	\$ 50,10
	T 2.1b	\$ 81,71
	T 2.1c	\$ 355,36
	T 2.1d	\$ 80,00
	T 2.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 617,44
ESTRATEGIA 3 Crear acuerdos exclusivos de canal para la empresa		
	DETALLE	INVERSION
	T 3.1a	\$ 81,00
	T 3.1b	\$ 144,00
	T 3.1c	\$ 451,50
	T 3.1d	\$ 263,46
	T 3.1e	\$ 50,27
	TOTAL	\$ 990,23
TOTAL PLAZA		\$ 1.995,03

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

4.2.4 Presupuesto Promoción

Tabla 64: Presupuesto Promoción

DETALLE DEL PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN		
ESTRATEGIA 1 Crear estrategias de publicidad como herramienta de comunicación		
	DETALLE	INVERSION
	T 1.1a	\$ 100,70
	T 1.1b	\$ 409,85
	T 1.1c	\$ 209,15
	T 1.1d	\$ 2.470,10
	T 1.1e	\$ 90,80
	TOTAL	\$ 3.280,60
ESTRATEGIA 2 Crear estrategias de publicidad directa como herramienta de comunicación		
	DETALLE	INVERSION
	T 2.1a	\$ 60,20
	T 2.1b	\$ 110,00
	T 2.1c	\$ 40,15
	T 2.1d	\$ 642,85
	T 2.1e	\$ 50,30
	TOTAL	\$ 903,50
ESTRATEGIA 3 Crear estrategias de promoción como herramienta de comunicación		
	DETALLE	INVERSION
	T 3.1a	\$ 80,20
	T 3.1b	\$ 190,00
	T 3.1c	\$ 90,15
	T 3.1d	\$ 451,50
	T 3.1e	\$ 50,30
	TOTAL	\$ 862,15
TOTAL PROMOCIÓN		\$ 5.046,25

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Detalle del Presupuesto de Marketing Mix

Los modelos de Marketing Mix analizan las relaciones históricas entre el gasto de marketing y el desempeño del negocio, con el fin de determinar los factores que impulsan el crecimiento del negocio: cuánto se debe invertir y en dónde, en qué servicios, mercados y programas de marketing. De esta forma se logra medir la eficiencia y el retorno de inversión (ROI) para cada tipo de gasto en marketing (4p's). (Marketing Mix, s.f.)

A continuación se detalla el presupuesto asignado para cada una de las estrategias de marketing mix de la empresa Defacto Consult.

Tabla 65: Asignación presupuesto Marketing Mix

PRODUCTO	\$ 2.816,51
PRECIO	\$ 1.877,67
PLAZA	\$ 1.995,03
PROMOCIÓN	\$ 5.046,25

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Producto. Se asignó un valor total de \$2.816,51 al producto, sabiendo que las estrategias de mayor inversión son el desarrollo de líneas de servicio nuevas y la creación de una estrategia de marca o (branding) para la empresa.

Precio. Se asignó un valor total de \$1.877,67 al precio, estrategia que se enfoca principalmente en seguir el comportamiento de los clientes y preparar ofertas a la medida de cada cliente.

Plaza. Se asignó un valor total de \$1.995,03 a la plaza, su principal función dentro del análisis de sus estrategias son la creación de acuerdos exclusivos de canal para la empresa.

Promoción. Se asignó un valor total de \$5.046,25 a la promoción, valor que se respalda en las estrategias definidas en base al análisis de las mejores alternativas de mercado. Las actividades promocionales se presupuestan en general como gastos de operación corrientes, lo que implica que sus beneficios se utilicen de inmediato. Sin embargo, se ha sugerido que la publicidad (y es de suponer que también otros esfuerzos promocionales) debe considerarse como una inversión de capital, información que será detallada en los siguientes índices financieros.

4.2.5 Presupuesto General

La razón entre el gasto como parte de la inversión del plan de marketing y las ventas debe analizarse en cualquier estructura financiera para determinar cómo y en dónde consigue dinero la empresa. Los mercadólogos recurren cada vez con más frecuencia al análisis financiero mediante el presupuesto general de la empresa para buscar estrategias rentables más allá de la generación de ventas.

El presupuesto general económico será el resultante de los presupuestos económicos de los diferentes departamentos. En él se prevé el mes en que se espera que se produzcan los hechos económicos de la empresa: ventas, compras, publicidad, amortizaciones, etc. Pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el resultado esperado del ejercicio. Refleja la previsión valorada de los hechos económicos en el mes en que se producen. (Carreto, 2008)

Tabla 66: Presupuesto General

DETALLE DEL PRESUPUESTO GENERAL	
Detalle de las Estrategias de Marketing Mix	INVERSIÓN
PRODUCTO	\$ 2.816,51
PRECIO	\$ 1.877,67
PLAZA	\$ 1.995,03
PROMOCIÓN	\$ 5.046,25
TOTAL GENERAL	\$ 11.735,46

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Por tanto al conocer la importancia del presupuesto general como parte del impacto financiero y para cumplir con cada una de las estrategias de marketing mix detalladas de forma minuciosa en el capítulo anterior, la empresa Defacto Consult necesitara un total general de \$11.735,46 distribuidos de la siguiente forma:

- Para la estrategia de producto se necesitara un total de \$2.816,51
- Para la estrategia de precio se necesitara un total de \$1.877,67
- Para la estrategia de plaza se necesitara un total de \$1.995,03
- Para la estrategia de promoción se necesitara un total \$5.046,25, valor mayor al resto de las anteriores estrategias debido a que este era una de las mayores debilidades de la empresa resaltadas en el análisis FODA.

El impacto de la inversión financiera propuesto para la empresa Defacto Consult en base a un estudio realizado a lo largo de este trabajo de titulación, tiene como objetivo principal analizar los resultados del antes y el después como una forma de exponer el beneficio ante los resultados que genera la empresa actualmente, es decir una simulación de datos con información real, adicional a esto es importante distinguir entre los efectos sobre los consumidores y quienes serán los intermediarios como estrategia de generación de aceptación de los servicios ofrecidos, junto con tales efectos inmediatos pueden existir consecuencias a largo plazo que a veces pueden ser negativas para la marca, por tanto se debe también hacer una distinción entre el impacto financiero sobre los consumidores y el impacto sobre quienes actúan como parte de las estrategias de plaza. Para comprender todo lo expuesto se detalla a continuación todo acerca del análisis de resultados.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados consistirá en explicar los resultados obtenidos y comparar estos con datos obtenidos por otros investigadores, es una evaluación crítica de los resultados desde la perspectiva del autor tomando en cuenta los trabajos de otros investigadores y el propio. (Pérez Leal, 2010)

Así mismo, cabe señalar que el análisis de resultados se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, teniendo cuidado de no caer en repeticiones de los resultados. Es una relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho. Este

espacio en el trabajo de titulación está destinado de un cierto modo a respaldar la hipótesis general o de discutirla, y explicar y comparar los resultados obtenidos con la teoría para así hallar las conclusiones.

Por supuesto, antes de discutirlos ya se ha hecho la descripción y por lo tanto se pueden ir mencionando un poco esos resultados a medida que se van discutiendo, pero no repetirlos en detalle. (Pérez Leal, 2010)

“Por lo tanto, cuando se repiten los resultados en lugar de compararlos y discutirlos genera débiles comparaciones, así como la ausencia de lógica en el análisis de resultados empíricos o se hace excesivamente teórica.” (Pérez Leal, 2010)

El análisis de resultados tiene como objetivo para la empresa Defacto Consult generar un reporte financiero que en base a un periodo determinado (año 2015) muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

4.3.1 Estado de Resultados Real Último Periodo

Tabla 67: Estado de Resultados Real Último Periodo

ESTADO DE RESULTADOS REAL ULTIMO PERIODO		
INGRESO TOTAL	\$ 78.141,00	
(-) COSTO VARIABLE	\$ 12.502,56	16,00%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 65.638,44	
(-) COSTO FIJO	\$ 29.693,58	38,00%
(=) U.A.P.I.	\$ 35.944,86	
% RENTABILIDAD	46,00%	

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Para poder desarrollar el Estado de Resultados Real de la empresa Defacto Consult se tomó información del último periodo (2015). El ingreso total corresponde al valor de las ventas obtenidas en este año: calidad \$50.808,00, proyectos \$9.665,00, capacitación \$893,00; y, marketing \$7.825,00, mejoramiento continuo \$8.950,00, dando un total de ventas de \$78.141,00. El costo variable (16% del ingreso total) se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción o nivel de actividad en el caso de prestación de servicio. Una vez obtenido el valor de los costos variables, podemos determinar el margen de contribución restando dicho valor del ingreso total, los \$65.638,44 constituyen los beneficios de la organización, sin considerar los costos fijos.

Los costos fijos corresponden el 38% del ingreso total (ventas año 2015), resaltando que son costos no sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de la organización, sino que permanecen invariables a esos cambios, dicho de otra forma la antítesis de los costos fijos son los costos variables. El

porcentaje de rentabilidad para el caso de la empresa es del 46%, capacidad que tiene para generar suficiente utilidad o ganancia entendiendo que los ingresos deben ser mayores que los egresos.

4.3.2 Estado de Resultados Proyectado sin inversión en Marketing

Tabla 68: Estado de Resultados Proyectado sin inversión en Marketing

% PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL:	8,00%	
INGRESO TOTAL	\$ 84.392,28	
(-) COSTO VARIABLE	\$ 13.502,76	16,00%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 70.889,52	
(-) COSTO FIJO	\$ 32.069,07	38,00%
(-) INVERSION EN MARKETING	\$ -	
(=) U.A.P.I.	\$ 38.820,45	
% RENTABILIDAD	46,00%	
% CRECIMIENTO EN EL UAPI	8,00%	

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

El estado de resultados proyectado sin inversión en marketing es el escenario del trabajo normal que realiza actualmente la organización sin tener ningún tipo de inversión en el área de marketing. Entonces se entiende que estos resultados serán comparados con el estado proyectado con inversión de marketing como respaldo que la inversión en las estrategias de marketing permitirá a la organización crear un proceso para evaluar los resultados reales en comparación con los esperados.

El porcentaje del promedio de crecimiento anual (8,00%) fue establecido por la gerencia general como respaldo de los resultados obtenidos en el último periodo en relación a las ganancias esperadas, es decir manejan políticas financieras las cuales son monitoreadas de acuerdo a los objetivos establecidos en base al porcentaje de incremento de sus ventas y la participación de mercado.

Entonces teniendo claro este porcentaje, podemos determinar que la utilidad (U.A.P.I) en base al margen de contribución menos los costos fijos y sin tomar en cuenta la participación de la presente investigación, nos da como resultado un total de \$38.820,45, manejando el mismo porcentaje de rentabilidad.

4.3.3 Estado de Resultados Proyectado con inversión en Marketing

Tabla 69: Estado de Resultados Proyectado con inversión en Marketing

% INCREMENTO ESPERADO EN VENTAS:	34,00%	
INGRESO TOTAL	\$ 104.708,94	
(-) COSTO VARIABLE	\$ 16.753,43	16,00%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 87.955,51	
(-) COSTO FIJO	\$ 39.789,40	38,00%
(-) INVERSION EN MARKETING	\$ 11.735,46	
(=) U.A.P.I.	\$ 36.430,65	
% RENTABILIDAD	34,79%	
% CRECIMIENTO EN EL UAPI	1,35%	

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Acorde a lo esperado por la empresa en base al porcentaje de incremento de ventas del 34,00% con lo generado en el año 2015, se conversó con los implicados en el negocio sobre el potencial generado al incrementar en el estado de resultados de la empresa la inversión de marketing por un valor total de \$11.735,46, mismo que fue asignado en base a las estrategias de marketing mix, con el fin de proporcionar un concepto amplio de la importancia que tiene asignar este valor para lograr que esa decisión se vea reflejada en la utilidad de los siguientes años. De igual forma una inversión en marketing también implica el compromiso del personal a cargo de cada una de las estrategias establecidas con crear o mantener la rentabilidad de la empresa, es por tal motivo que elegir una cantidad para invertir es sumamente importante.

En resumen si la mercadotecnia es usada de manera adecuada se puede decir que genera un valor incomparable para la organización. En el caso de la empresa Defacto Consult esta inversión genera un total de ventas de \$104.708,94 con el 34,79% de rentabilidad y un 4,27 del crecimiento en la utilidad antes de participación e impuestos esperada desde un inicio del proyecto.

La utilidad con inversión en marketing (\$36.430,65) es menor en comparación con la utilidad sin inversión en marketing (\$38.820,459), ya que la propuesta sobre la inversión en las diferentes estrategias permitirá no solo generar utilidad sino cubrir los gastos de marketing.

4.4 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de la gestión de resultados también denominada administración por objetivos o dirección por resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. (Gestión por Resultados, s.f.)

Esta evaluación realizada por la empresa Defacto Consult, tiene como objetivo determinar la relación costo – beneficio, el ROI de marketing y por ende el punto de equilibrio necesario para exponer los resultados del proyecto propuesto por una relación causa – efecto, los resultados de las ventas a nivel de servicios concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto.

Estos resultados pueden ser medibles mediante índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Resultados en función de lo esperado por la organización en base a las ventas, marca, cliente; y participación de mercado.

4.4.1 Relación Costo - Beneficio

Tabla 70: Relación Costo - Beneficio

FORMULA: INGRESO INCREMENTAL/COSTO INCREMENTAL		
INGRESO INCREMENTAL:	\$	26.567,94
COSTO INCREMENTAL:	\$	26.082,15
RELACION COSTO/BENEFICIO:	\$	1,02

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

La relación Beneficio-Coste (B/C) compara de forma directa los beneficios y los costes. Para calcular la relación (B/C), primero se halla la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados. (Blank & Tarquin, 2006).

La relación costo beneficio para la empresa Defacto Consult representa una disciplina formal utilizada para evaluar la propuesta acerca de la generación de un plan de marketing estratégico, que en sí es un proceso conocido como evaluación de dicha propuesta.

El Ingreso incremental es el resultado del ingreso total del estado de resultados proyectado con inversión en marketing, menos el ingreso total del estado de resultados real del último periodo (ventas año 2015). Mientras que el costo incremental se da con los valores de los costos fijos y variables de cada uno de los estados de resultados presentados.

La relación costo beneficio es de \$1,02 (Ingreso incremental/ Costo incremental), donde se entiende que por cada dólar de inversión realizado por la empresa, se recura ese dólar y adicional 0,02 ctvs., para la utilidad del siguiente periodo. Sabiendo que el resultado al ser mayor que 1 es saludable y a la vez estable para poder realizar la inversión de marketing propuesta en este plan de titulación para la organización.

4.4.2 ROI de Marketing

Tabla 71: ROI de Marketing

ROI DE MARKETING

FORMULA: (UAPI-INV.MKT) / INV.MKT

UAPI	36.430,65
INV.MKT	11.735,46

ROI MKT

2,10

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

Para medir esto, según explican algunos expertos se calcula como ventas divididas en costos el tan conocido retorno de la inversión. El ROI nos permite cuantificar económicamente si las estrategias de marketing tendrán o no el éxito monetario esperado por la organización. El ROI se encarga de mostrarnos en detalle cuánto ha generado en venta cada dólar invertido en las diferentes estrategias. (PuroMarketing, 2014)

Para calcular el ROI, se deben medir las ventas costos en función de un tiempo transcurrido de una atribución de fuente de tráfico. Es decir, se debe dividir las ventas directamente generadas por una fuente, en sus costos, ambos en el mismo intervalo de tiempo. (PuroMarketing, 2014)

El análisis del ROI para la empresa Defacto Consult, nos indica que esos \$2,10 son buenos. Es decir por cada dólar invertido en marketing se recupera adicional 1\$ con 10 ctvs., adicional se puede cubrir los costos fijos y variables generar una utilidad evaluada solo en lo que se invirtió desde un inicio.

Si trabajamos las campañas en base a un ROI, y la estrategia de la empresa es invertir en campañas que traen un retorno mínimo definido, entonces el concepto de presupuesto de inversión en marketing pierde importancia.

4.4.3 Punto de Equilibrio

Tabla 72: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
$P.EQ(\$) = (CF + INV.MKT) / \%MG.CONT$ $\% MG. CONT = MARGEN CONTRIBUCION / INGRESO TOTAL$	
CF	39.789,40
INV.MKT	11.735,46
%MG.CONT	84%
EQUILIBRIO EN DOLARES	\$ 61.339,12
% UTILIZACION PUNTO DE EQUILIBRIO:	INGRESO EQUILIBRIO / INGRESO REAL
	58,58%

Fuente: (defactoconsult, s.f.)

La determinación del punto de equilibrio para la organización es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad, en este caso el margen de contribución representa el 84%.

El porcentaje de utilización generado dentro del punto de equilibrio para la empresa Defacto Consult, nos indica que cuando llego al 58,58% cubro mis costos fijos y variables género utilidad. Este porcentaje está dentro de los parámetros manejados (40-60%).

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La consultoría es un servicio de asesoría para potenciar la productividad de empleados, identificar problemas de la compañía y plantear soluciones que mejorarán la rentabilidad de la firma. Las compañías apetecen estos servicios, por lo que cada vez más profesionales se inclinan a esta actividad. Para esta función es clave garantizar resultados a las firmas con las que se trabaja. De esa forma se construye una reputación y se obtienen más contratos. Para trabajar en esta área es clave tener habilidades personales que no se obtienen estudiando en la universidad. Se requieren cualidades como: estar bien conectado, es decir tener buenas relaciones con empresarios y otros sectores para ser reconocido dentro del medio. La segunda es ser directo y frontal para decir lo que en realidad necesita cambiar la empresa y no decir lo que el empresario desea escuchar. De esta forma se puede proponer, trabajar en cambios y obtener resultados. La tercera cualidad es tener tacto para decir las cosas.
- El análisis de las 5 fuerzas de Porter es el concepto de máximo rendimiento para la empresa al ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas para diseñar estrategias, detectar amenazas, o encontrar un sinfín de oportunidades en un buen tiempo.

- La ventaja competitiva se refiere a una superioridad del servicio logrado por la empresa por sobre sus competidores directos, basadas en el poder de mercado; y, en la productividad que genera una ventaja de costo.
- El mercado de las consultorías es competitivo, existiendo servicios con alto renombre, posicionamiento y calidad; así como empresas con amplia experiencia en el mercado y altos recursos tanto económicos como humanos.
- Entender el mercado de las consultoras significa poder establecer la cantidad real y potencial de clientes pertenecientes al segmento de mercado al cual se dirige el servicio, de esta manera, se logró determinar un precio adecuado, identificando además las características intrínsecas del mercado, como sus oportunidades y amenazas de ingreso, pudiendo tomar decisiones adecuadas para la organización.
- La investigación de mercado a los clientes actuales permitió determinar los puntos más importantes en cuanto a los servicios ofrecidos por la organización, los precios manejados, la importancia que los clientes da a cada atributo del servicio, el grado de satisfacción de los clientes y su calidad percibida.
- La investigación de mercado a los clientes potenciales se realizó con el fin de conocer lo que vamos a ofrecer, lo que el mercado exige ante un mundo cambiante, los precios negociados, características que fueron encajando en cada una de las estrategias establecidas como parte del plan estratégico para la empresa.

- El análisis de la cartera de servicios ofrecidos por la organización relaciona indicadores de atractivo y competitividad que ayudan a guiar el pensamiento estratégico; asimismo, sugieren estrategias de marketing específicas que servirán para alcanzar una mezcla de servicios balanceada, lo que asegura el crecimiento y el rendimiento económico en el largo plazo.
- En cuanto a las estrategias de marketing para el producto se incrementó nuevos servicios basados en las expectativas del mercado sobre posibles necesidades como fuente de información necesaria para el manejo en cada una de las organizaciones.
- En cuanto a las estrategias de marketing para el precio se realizó establecer mejoras al mismo con modificaciones en cuanto al portafolio otorgado por la organización, es decir dirigir un concepto general de ofertas dado el caso.
- En cuanto a las estrategias de marketing para la plaza, se plantea la idea de manejar intermediarios que nos permitan tener un acceso directo al cliente sin incurrir en gastos mayores a la organización.
- En cuanto a las estrategias de marketing para la promoción se propuso trabajar con las cuatro herramientas principales de comunicación, denominada “mezcla de comunicación”, que fueron: publicidad, fuerza de ventas, la promoción y las relaciones públicas.
- Se utilizaran diferentes tácticas para promocionar los servicios de la organización, mediante la utilización de medios en redes sociales, en especial

énfasis en Facebook, revistas, participación en ferias de acuerdo al giro del negocio, así como acuerdos con diferentes intermediarios, inclusive en la ciudad de Ambato.

- Los crecimientos en ventas proyectados para los siguientes años, se manejan en base a cifras alcanzables. Así como los índices para el cálculo de los diferentes indicadores del análisis financiero, manejados por la misma organización para fines internos.
- El estado de resultados proyectado con inversión en marketing es bueno frente al ROI de marketing y el punto de equilibrio establecido en porcentaje y en dólares, para ser analizado por la empresa en función a la implementación de este plan estratégico para su consolidación en el mercado como referencia del año 2015.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa manejar el concepto de si se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas, bajo este concepto será importante el análisis FODA bajo un constante seguimiento de aquellas actividades para mejorar aquellos puntos que deben ser modificados a favor de la organización.

- De acuerdo al funcionamiento normal de la empresa, debemos recomendar que se realice una revisión minuciosa de gastos incurridos, ya que son altos tomando en cuenta la naturaleza de la empresa.
- La empresa debe trabajar en el efecto de la diferenciación del servicio, otorgando de este modo algún grado de poder de mercado, lealtad del cliente, y menor sensibilidad hacia el precio. Este tema deberá ser enfocado no solo con los clientes actuales sino también con los clientes futuros de acuerdo a lo que quiere alcanzar la organización como tal.
- Gracias a los métodos realizados como parte del estudio de mercado, es importante que la empresa maneje esta información como una mejora al desarrollo de la misma en aquellos aspectos que son vistos por los mismos clientes como atributos para ser una de las consultoras elegidas para la adquisición de este tipo de servicios en el mercado. Debemos recomendar el seguimiento de estos resultados cada trimestre para que la organización vaya estudiando en el caso de existir variaciones, con el fin de poder prever diferentes cambios que puedan afectar al desenvolvimiento normal de la empresa.
- Es recomendable que se realice un estudio de marketing enfocado netamente a su primera línea de servicios (división de calidad), ya que este servicio conto en años anteriores con una buena aceptación por parte del público, sin embargo por falta de promoción esta popularidad ha ido en decremento, lo cual se ve reflejado en sus ventas anteriores como en sus proyecciones futuras.

- Es recomendable también que la empresa mantenga relaciones comerciales con los asociados e intermediarios a la organización, ya que gracias a ellos se ha podido cubrir parte de la demanda aun sin generar estrategias de promoción.
- Se recomienda que la empresa, en medida que su presupuesto le abastezca, realice charlas o eventos promocionales, enfocados al target escogido, a que muchos de ellos por su conducta prefieren que sean tratados de manera exclusiva, por lo cual se deberá cuidar la marca.
- De acuerdo a las tendencias de adquisición de este tipo de servicios, se recomienda en un plazo de tres años realizar un nuevo estudio de mercado, enfocado en la viabilidad de ingresar con una nueva línea de servicios, esto siempre y cuando el mercado no se encuentre saturado de los mismos, dado que según las proyecciones efectuadas, se recupera la inversión en un año.

REFERENCIAS

1. Abella, J. (2009). *Marketing en tiempo de crisis: redefiniendo la estrategia*. Obtenido de Puro Marketing: <http://www.puromarketing.com/13/5453/marketing-tiempos-crisis-redefiniendo-estrategia.html>
2. Abella, J. (12 de Febrero de 2009). *Marketing en tiempos de crisis*. Obtenido de Consultores blogspot: <http://cma-consultores.blogspot.com/2009/02/marketing-en-tiempos-de-crisis.html>
3. *Acuerdos Exclusivos*. (s.f.). Obtenido de TECNUN: www4.tecnun.es/asignaturas/compinnov/Material/Tema07.ppt
4. Agudelo, A. M. (01 de Mayo de 2011). *Estrategias de promoción*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/adrimaria3/estrategias-de-promocin-7797722>
5. Álvarez, M. (2014). *La consultoria un bien necesario para mi empresa. Como y cuando contratar al mejor consultor*. México: PEARSON.
6. *Análisis de la Empresa y su entorno*. (19 de Febrero de 2013). Obtenido de Blogspot: <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>
7. *Análisis del Microentorno*. (s.f.). Obtenido de Gestión Empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>
8. Andrade, V. (01 de Agosto de 2016). Marketing herramienta importante. (M. Cabrera, Ed.) *Negocios*, 42-44.
9. Aranda Ogayar, M. (2013). *Estrategias Genéricas Competitivas*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
10. Avila, L. (23 de Enero de 2010). *Publicidad Directa*. Obtenido de ARAVIG: <http://aravig.blogspot.com/2010/01/concepto-de-publicidad-directa.html>
11. Ayala Ruiz, L. E. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de Seleccin del mercado: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc007.htm>
12. *Banco Central del Ecuador*. (2010). Obtenido de La Economía Ecuatoriana : <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>

13. Banco Central del Ecuador. (2015). *La economía ecuatoriana luego de 10 años de dolarización*. Quito: Dirección General de Estudios.
14. Banco Central del Ecuador. (31 de Julio de 2016). *Información Económica*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
15. Banco Mundial. (2015). *Banco Mundial*. Obtenido de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
16. Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería económica*. Obtenido de Cálculo de la relación Beneficio Coste (B/C): <http://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/>
17. *Cámara de Comercio de Quito*. (Agosto de 2016). Obtenido de <http://www.lacamaradequito.com/>
18. Carreto, J. (01 de Julio de 2008). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Presupuesto General: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/presupuestos-generales.html>
19. Caselli, I. (03 de Junio de 2013). *El precio de la estabilidad en Ecuador*. Obtenido de BBC Mundo: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/06/130531_america_latina_ecuador_estabilidad_politica_costo_men
20. *CirculoMarketing*. (06 de Febrero de 2015). Obtenido de La mejor oportunidad en marketing este 2015: <http://www.circulomarketingla.com/la-mejor-oportunidad-en-marketing-de-este-ano/>
21. Confuzal. (04 de Octubre de 2013). *Acerca de las fortalezas y debilidades de marketing*. Obtenido de <http://confuzal.com/Acerca%20de%20las%20fortalezas%20y%20debilidades%20de%20marketing%20/>
22. Costigan, M. (19 de Febrero de 2013). *MARKETING*. Obtenido de 3 efectivas estrategias de venta directa: <https://www.entrepreneur.com/article/265768>
23. Cueto, A. (26 de Mayo de 2012). *Cobertura de Mercado*. Obtenido de BLOG: <http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html>
24. *El FODA en tu empresa y en tu interior*. (2017). Obtenido de Plan de Negocio: <http://www.monografias.com/trabajos75/foda-empresa-interior/foda-empresa-interior.shtml>
25. *Entorno General*. (s.f.). Obtenido de Crear Empresas : <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>

26. Espinosa, R. (01 de Junio de 2015). *Marketin Mix*. Obtenido de Welcome to the new Marketing: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
27. Explored. (2013). *Balanza comercial del país con saldo en rojo* . Quito.
28. Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. H. (2002). *Estrategia de Marketing*. México DF: Thomson Learning.
29. *Formulación Estratégica*. (s.f.). Obtenido de TEMA3ECO: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
30. Fuentes Merino, J. (25 de Octubre de 2012). *Marketing Directo*. Obtenido de El "cliente misterioso": <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-cliente-misterioso-la-tecnica-de-marketing-para-espiar-a-las-empresas-en-su-trato-hacia-los-consumidores/>
31. *GadeMarketing*. (27 de Diciembre de 2011). Obtenido de ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO: <http://gademarketing.blogspot.com/2011/12/estrategias-de-cobertura-del-mercado.html>
32. *Gestión por Resultados*. (s.f.). Obtenido de Estrategias Gerenciales : <http://www.iue.edu.co/documents/emp/conccargestionxresultados.pdf>
33. Gutierrez, K. (2009). *Análisis Financiero*. Obtenido de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml>
34. Hernández, M. A., & Cantín García, S. (2009). *Estudio de Encuestas*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
35. *Impacto Financiero*. (s.f.). Obtenido de Centro Nacional de Consultoria: <http://www.centronacionaldeconsultoria.com/index.php/productos/brand-solutions/215-impacto-financiero>
36. *Importancia de la Investigación de mercados*. (s.f.). Obtenido de UNAD: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/ContLin/importancia_de_la_investigacin_de_mercados.html
37. *Importancia del Análisis Financiero*. (2012). Obtenido de Administración Real Mexico: <http://administracion.realmexico.info/2012/10/importancia-del-analisis-financiero.html>
38. *Importancia del Marketing en tiempos de crisis*. (21 de Julio de 2016). Obtenido de Nemecis Solutions : <http://www.nemecisolutions.com/importancia-del-marketing-tiempos-crisis/>

39. INEC. (13 de 07 de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Clasificación de actividad CIIU 0.4: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%F3n+de+actividad+CIIU+4.0.pdf
40. *Investigación de mercados*. (s.f.). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados
41. *Investigación de Mercados*. (s.f.). Obtenido de GALEON: <http://gestiondenegocios4.galeon.com/productos503979.html>
42. *Investigación de Mercados y Análisis de Clientes*. (s.f.). Obtenido de OBS: <http://www.obs-edu.com/int/maestria-en-investigacion-de-mercados-y-analisis-de-clientes>
43. *IPMARK*. (28 de Julio de 2016). Obtenido de Marketing de contenidos. ¿Menos es más?: <http://ipmark.com/marketing-de-contenidos-menos-es-mas/>
44. Isidro, J. (06 de Mayo de 2009). *El Marketing y sus retornos en el Ecuador*. Obtenido de EC Globedia: <http://ec.globedia.com/marketing-retorno-ecuador>
45. Jiménez Sánchez, A. (31 de Julio de 2014). *Estrategias de promoción dentro de las 4 p*. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>
46. Kiyosaki, R. (04 de Noviembre de 2014). *La inteligencia financiera*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/Causar82/la-inteligencia-financiera-54714444>
47. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima Edición ed.). México D.F, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
48. Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing* (Segunda Edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
49. Las 5 Fuerzas de Porter. (s.f.). *Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
50. López Sánchez, H. (7 de Abril de 2007). *La Economía*. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos13/econo/econo.shtml>
51. Lorette, K. (s.f.). *Un análisis situacional de un plan estratégico de marketing*. Obtenido de La Voz: <http://pyme.lavoztx.com/un-analisis-situacional-de-un-plan-estrategico-de-marketing-4354.html>
52. Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta Edición ed.).

53. *Marketing*. (24 de Marzo de 2011). Obtenido de Cómo definir un presupuesto de marketing: <https://www.entrepreneur.com/article/264093>
54. *Marketing Directo* . (01 de Septiembre de 2011). Obtenido de Marketing en tiempos de crisis: ¿aumentar o reducir la inversión?: <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/marketing-en-tiempos-de-crisis-%C2%BFaumentar-o-reducir-la-inversion/>
55. *Marketing en Redes Sociales*. (2014). Obtenido de <http://marketingenredesociales.com/marketing-en-redes-sociales/>
56. *Marketing en tiempos de crisis*. (s.f.). Obtenido de Altonivel: <http://www.altonivel.com.mx/18910-marketing-en-tiempos-de-crisis.html>
57. *Marketing Mix*. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/marketing-mix/marketing-mix2.shtml>
58. *Marketing Mix*. (s.f.). Obtenido de Nielsen: <http://www.nielsen.com/ec/es/solutions/marketing-mix.html>
59. Mendez, A. C., & Cruz, A. D. (01 de Septiembre de 2014). *Factores Ambientales*. Obtenido de Uninpahu: <https://prezi.com/qk1p09m9uv6g/factores-ambientales-como-afectan-a-las-empresas/>
60. *Mercado ACCP* . (16 de Abril de 2015). Obtenido de (Mercado I) Marketing MIX: Las 4PS : <http://mercadofacesuc.blogspot.com/2015/04/mercado-i-marketing-mix-las-4ps.html>
61. *Mercantilazate*. (04 de Julio de 2013). Obtenido de Estrategias de Distribución - Plaza en el Marketing Mix: <http://mercantilazate.blogspot.com/2013/07/estrategias-de-distribucion-plaza-en-el.html>
62. Minaya, R. (s.f.). *Monografias*. Obtenido de Impomarketing: <http://www.monografias.com/trabajos3/impomarketing/impomarketing.shtml>
63. Monografias.com. (s.f.). *Análisis FODA: herramienta de planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>
64. *Mundo Negocios*. (14 de Febrero de 2013). Obtenido de Los tipos de publicidad en revistas: <http://mundonegocios.net/los-tipos-de-publicidad-en-revistas/>
65. Muñiz, R. (s.f.). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de Análisis dafo: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>

66. Ojeda Amador , J. S. (01 de Septiembre de 2014). *Estrategia y Marketing*. Obtenido de PREZI: <https://prezi.com/o0z0uomlafqd/estrategia-y-marketing/>
67. Payan, E. (01 de Febrero de 2013). *Gestión de redes de datos*. Obtenido de BLOGS: <http://tefy10.blogspot.com/2013/02/clientes-actuales-y-potenciales-entre.html>
68. Pérez Leal, J. (03 de Diciembre de 2010). *ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS*. Obtenido de BLOGSPOT: <http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/12/analisis-de-los-resultados.html>
69. *Plan Estratégico de Imagen y Marca*. (27 de Septiembre de 2011). Obtenido de JMB: <http://www.jmbgrupo.com/tag/plan-estrategico-de-imagen-y-marca/>
70. *PuroMarketing*. (15 de Septiembre de 2014). Obtenido de ROI: <http://www.puromarketing.com/10/18129/para-como-optimiza.html>
71. *PuroMarketing*. (01 de Agosto de 2016). Obtenido de Claves para crear una buena estrategia de marketing de contenidos: <http://www.puromarketing.com/55/27448/claves-para-crear-buena-estrategia-marketing-contenidos.html>
72. Rodriguez, A., & Nardo, H. (13 de Mayo de 2013). *Consultoria psicopedagogica*. Obtenido de Antecedentes Históricos de la Consultoría: <http://heliiconsultoriapsicopedagogica.blogspot.com/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html>
73. Rosero Garcés, R., & Pérez Avellaneda, A. (01 de Noviembre de 2009). *Ecuador* . Obtenido de El impacto de la crisis economica: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07393.pdf>
74. Rosero, D. M. (2002). *Segmentación de mercado*. Obtenido de UPS: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1375/4/CAPITULO%203.pdf>
75. Salgado, J. (s.f.). *Análisis Situacional*. Obtenido de ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>
76. *SNAPCHAT*. (17 de Junio de 2015). Obtenido de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/emprendedores-empresas-snapchat-redesociales-mensajes.html>
77. *SOCIALETIC*. (s.f.). Obtenido de Qué es la publicidad directa: <http://www.socialetic.com/publicidad-directa.html>
78. Stanton, E. A. (1999). *"Fundamentos de Marketing"* . México: McGrawHill.

79. Superintendencia de Compañías. (13 de 04 de 2016). *181.198.3.71/portal/cgi-bin/*. Obtenido de Empresas Consultoras empresariales : http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%c3%bamero%20de%20Compac%3b1%c3%adas%20por%20Var
80. Thompson, I. (01 de Agosto de 2007). *Estrategias de Precios*. Obtenido de PromoNegocios: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
81. Trout, J. (1969). *Industrial Marketing*. Obtenido de "Positioning" is a game people play in today's me-too market place": http://www.deimon.com.ar/pdf/posicionamiento_de_mercado/posicionamiento_de_mercado_conceptos.pdf
82. Villacreses, C. F. (01 de Agosto de 2016). Ranking medios de comunicación. *Negocios*, 11-13.
83. Zapata, M. Á. (22 de Agosto de 2005). *Segmentación de mercados*. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos26/segmentacion-mercados/segmentacion-mercados.shtml>
84. Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo determinar los puntos fuertes y débiles de la organización frente a su mercado actual. Los datos obtenidos serán manejados de forma confidencial y utilizados para nuestra investigación.

Preguntas para la entrevista

1. ¿Con cuál de los servicios ofrecidos por la Organización ha trabajado o trabaja actualmente?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con la Organización?
3. ¿Con que frecuencia utiliza o ha utilizado los servicios ofrecidos por la Organización?
4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con la Organización en una escala del 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.
5. En comparación con otras alternativas de Negocio (Consultoras), ¿qué opina de la organización?
6. ¿Cómo conoció a la Organización?
7. ¿Cuál cree que es la mayor fortaleza de la organización?
8. ¿Cómo fue la atención del personal de la Organización al momento de ofrecerle los servicios con los que cuenta la misma?
9. ¿Cómo calificaría la Presentación Corporativa de la Organización que uso al momento de darse a conocer con Usted?
10. Califique del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los aspectos que incluyen en la Propuesta enviada antes de adquirir formalmente el servicio, y especifique si es necesario adjuntar otro tipo de información. (Estrategia)

11. ¿Cree Usted necesario los Informes de Avance del servicio contratado para su empresa?
12. ¿Con que frecuencia cree importante que se de los Informes de Avance?
13. ¿El Producto Final resultado del servicio contratado fue entregado a tiempo?
14. ¿El Producto Final resultado del servicio contratado estuvo completo?
15. ¿El Producto Final resultado del servicio contratado cumplió con todas sus expectativas?
16. ¿Ha recomendado usted la Organización a otras personas?
17. ¿Recomendaría Usted a otras personas/organizaciones?
18. ¿Utilizaría nuevamente los servicios de la Organización?
19. ¿Qué opina sobre la competencia existente y como se ha desarrollado en los últimos años?
20. Como información adicional. ¿Qué cree Usted que le hace falta a la empresa mejorar?

Anexo 2: Formato de encuesta al cliente potencial**Encuesta al cliente potencial**

La presente encuesta es para fines académicos, toda la información se mantendrá como confidencial. Esta encuesta no tomará más de 5 minutos para completar y su participación nos ayudara a asegurar la calidad del trabajo de investigación en cuestión.

1. ¿Qué opinión le merece el servicio de consultoría?

Muy interesante
Interesante
Neutro
Poco interesante
Nada interesante

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen como concepto general de un servicio de consultoría?

Productividad
Competitividad
Experiencia
Conocimiento
Capacidades
Otros. ¿Cuáles?

3. ¿Contrataría Usted un servicio de consultoría?

Si
No
¿Por qué?

- 4. En orden de importancia siendo 1 el mayor y 5 el menor. Califique cuál de las siguientes características de los servicios de consultoría son las más importantes al momento de adquirirlos.**

Precio

Calidad

Marca

Promoción

Resultados

- 5. ¿Cuál de los siguientes servicios de consultoría le gustaría contratar?**

Mejoramiento Continuo

Calidad

Proyectos

Marketing

Capacitaciones Empresariales

Otros. ¿Cuáles?

- 6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?**

Entre 3000 a 5000

Entre 5000 a 7000

Entre 7000 a 9000

Más de 10000

- 7. ¿Dónde le gustaría poder contratar estos servicios de consultoría?**

Oficina especializada

Congresos para PYMES

Ferias y exposiciones gratuitas

Internet

Modalidad puerta a puerta

Otros. ¿Cuáles?

8. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios de consultoría que ofrece la Organización?

Redes sociales. ¿Cuáles?

Página Web

Anuncios en revistas

Correos ordinarios

Vallas publicitarias

Televisión

Radio

Otros. ¿Cuáles?

Anexo 3: Mapa de evacuación DEFACTO CONSULTING



Anexo 4: Fotografías de la empresa

